



ACADEMIA MILITAR

DIREÇÃO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

MESTRADO EM LIDERANÇA – PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

Dissertação para obtenção do grau de Mestre

As Competências de Liderança das Oficiais da Força Aérea Portuguesa

Vera Lúcia Caldeira Monteiro

Orientação:
Professora Doutora Maria Eduarda Soares

Lisboa

2021



ACADEMIA MILITAR

DIREÇÃO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

MESTRADO EM LIDERANÇA – PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

Dissertação para obtenção do grau de Mestre

As Competências de Liderança das Oficiais da Força Aérea Portuguesa

Vera Lúcia Caldeira Monteiro

Orientação:
Professora Doutora Maria Eduarda Soares

Lisboa

2021

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho aos meus pais,
que sempre me apoiaram em tudo na vida.*

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho é o fim de uma grande etapa. Para o finalizar, foram percorridos vários passos, que, só com o auxílio, apoio e esforço de várias pessoas consegui alcançar com sucesso. A todas essas pessoas que contribuíram para a realização e enriquecimento deste trabalho, reservo este espaço como forma de exprimir os meus sinceros agradecimentos.

Aos meus pais pelo apoio e força motivacional que me deram sempre ao longo da vida e mais concretamente na elaboração deste projeto.

À minha orientadora, Professora Doutora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares, por ter aceite, acreditado e orientado este projeto de investigação, pela sua total disponibilidade, acompanhamento e pelos conselhos e diretrizes fornecidas.

A todas as militares inquiridas pela sua colaboração no preenchimento do questionário, sem a qual não seria possível a recolha de informação e tratamento de dados.

Aos meus colegas do curso de Mestrado em Liderança – Pessoas e Organizações com os quais partilhei muitas horas de aulas, trabalhos e de estudo.

Ao Comando da Força Aérea pela autorização e apoio na aplicação dos questionários nas várias Unidades deste Ramo, e ao Capitão Américo Duarte, militar nomeado como elemento de ligação entre a Autora e a Instituição, que se prontificou logo a colaborar com tudo o que fosse necessário por parte da Autora.

Obrigada a todos e um Bem-Haja! Grata por todo o apoio!

Resumo

O conceito de liderança sempre esteve ligado às Forças Armadas, onde tradicionalmente as funções de liderança são atribuídas ao Oficial. Na medida que as mulheres se têm vindo a notar no contexto militar, o estudo do género nas questões de liderança assume um papel cada vez mais relevante. O presente projeto de investigação, tem o objetivo de verificar o perfil de liderança e as competências associadas às Oficiais da Força Aérea.

Neste estudo aplicou-se um questionário de estilos de liderança e competências associadas à liderança a 310 Oficiais, obtendo-se uma amostra de 62 Oficiais.

Os resultados obtidos permitiram verificar que os estilos de liderança que as Oficiais da Força Aérea consideram como mais característicos no desempenho das suas funções, são a liderança participativa/democrática, seguido da orientação para as pessoas e da orientação para a tarefa. O estilo de liderança menos característico é claramente a liderança diretiva.

Encontram-se diferenças significativas para a liderança participativa e a orientação para a tarefa em subgrupos da amostra. Para a liderança participativa, quanto mais elevado o posto, mais elevada a média deste estilo de liderança. Para a orientação para a tarefa, quanto maior a idade, maior tempo de serviço e mais elevado o posto, mais elevada a média deste estilo de liderança. Também se verifica que as oficiais solteiras e em regime de contrato têm médias significativamente inferiores, respetivamente, às oficiais com outros estados civis e que fazem parte dos quadros permanentes.

Através da regressão *stepwise* procurou-se identificar quais as competências com maior poder preditivo dos estilos de liderança. No modelo que tem como variável dependente a liderança participativa, são retidas três variáveis - trabalho em equipa, empatia e tomar decisões - que explicam 59,3% da variância. Para a liderança por delegação, são retidas duas variáveis - trabalho em equipa e autoconfiança - que explicam 21,2% da variância. Para a orientação para as pessoas, são retidas três variáveis - otimismo e entusiasmo, trabalho em equipa e empatia - que explicam 59,3% da variância. Para a orientação para a tarefa, são retidas duas variáveis - trabalho em equipa e tomar decisões - que explicam 62,8% da variância.

Palavras-chave: Liderança, Liderança Feminina, Competências, Forças Armadas Portuguesas, Força Aérea.

Abstract

The concept of leadership has always been linked to the Armed Forces, where leadership roles are traditionally assigned to the Officer. As women have come to be notice in the military context, the study of gender in leadership issues assumes an increasingly relevant role. This research project aims to verify the leadership profile and competencies associated with Air Force Female Officers.

In this study, a questionnaire of leadership styles and competencies associated with leadership was applied to 310 officers, obtaining a sample of 62 officers.

The results obtained allowed us to verify that the leadership styles that the Portuguese Air Force Female Officers consider the most characteristic in the performance of their functions are participatory/democratic leadership, followed by people-oriented and task-oriented. The least characteristic leadership style is clearly directive leadership.

Relevant differences are found for participatory leadership and task orientation in subgroups of the sample. For participatory leadership, the higher the rank, the higher the mean for this leadership style. For task orientation, the older the age, the longer the service and the higher the rank, the higher the mean for this leadership style. It is also verified that as single officers and under contract they have lower rank, respectively, than officers with other civil status and who are part of the permanent staff.

Through stepwise regression, it is possible to identify which competences have the highest predictive power of leadership styles. In the model whose dependent variable is participatory leadership, three variables are retained - teamwork, empathy and decision making - which explain 59.3% of the variance. For leadership by delegation, two variables are retained - teamwork and self-confidence - which explain 21.2% of the variance. For people orientation, three variables are retained - optimism and enthusiasm, teamwork and empathy - which explain 59.3% of the variance. For task orientation, two variables are retained - teamwork and decision making - which explain 62.8% of the variation.

Keywords: Skills, Portuguese Armed Forces, Air Force, Leadership, Women's Leadership.

Índice Geral

DEDICATÓRIA	v
AGRADECIMENTOS.....	vii
Resumo.....	ix
<i>Abstract</i>	xi
Índice Geral	1
Índice de Figuras	3
Índice de Gráficos	3
Índice de Tabelas.....	3
Lista de Siglas	5
Capítulo I - Enquadramento do Trabalho de Investigação	7
1.1 Liderança feminina em contexto militar	7
1.2 Delimitação do estudo.....	8
1.3 Justificação do tema	8
1.4 Objetivos da investigação.....	9
1.5 Pergunta de partida da investigação, perguntas derivadas	10
1.5.1 Pergunta de partida da investigação	10
1.5.2 Perguntas derivadas.....	10
1.6 Metodologia	11
1.7 Métodos estatísticos e tratamento de dados	13
1.8 Síntese dos capítulos	13
Parte I – Desenvolvimento Teórico.....	15
Capítulo 2 – Revisão de Literatura.....	15
2.1 Liderança.....	15
2.1.1 Conceito de liderança.....	16
2.1.2 Estilos de liderança.....	18
2.1.3 Traços de personalidade.....	22
2.1.4 Princípios de liderança	23
2.1.5 Modalidades de liderança.....	24
2.1.6 Liderança em contexto militar.....	25
2.2 Competência.....	29
2.2.1 Conceito de competência	30
2.2.2 Abordagem portuguesa	32
2.2.3 Gestão de competências	33

2.3 Mulheres nas Forças Armadas	34
2.3.1 Liderança feminina.....	34
2.3.2 Liderança feminina nas Forças Armadas	35
2.3.3 Caso português	38
2.3.4 Força Aérea Portuguesa	39
Parte II – Estudo de Caso	41
Capítulo 3 – Metodologia de Investigação.....	41
3.1 Instrumento	41
3.2 Caracterização dos participantes	42
Capítulo 4 – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados	47
4.1 Média das escalas na amostra.....	47
4.2 Análise de diferenças entre subgrupos da amostra.....	48
4.3 Análise de correlações entre competências e estilos de liderança.....	51
4.4 Análise de regressões entre competências e estilos de liderança	53
Capítulo 5 – Conclusão	55
5.1 Resposta às perguntas derivadas	55
5.2 Resposta à pergunta de partida.....	57
5.3 Limitações da investigação	57
5.4 Recomendações futuras.....	58
5.5 Conclusões finais	58
BIBLIOGRAFIA.....	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
APÊNDICE A	68
DIRECTÓRIO ESPECÍFICO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	68
A.1 Introdução.....	68
A.2 Directório específico de Competências de Liderança	69
APÊNDICE B	86
QUESTIONÁRIO FINAL	86
B.1 Introdução.....	86
B.2 Questionário de Competências de Liderança	87
APÊNDICE C	92
QUESTIONÁRIO FINAL	92
C.1 Introdução.....	92

Índice de Figuras

Figura 1: Perguntas derivadas	11
Figura 2: Modelo estrutural do trabalho de investigação	13
Figura 3: Estilos de Liderança de Lewin, White e Lippit	20
Figura 4: Grelha de Gestão de Blake e Mouton	22
Figura 5: Relações entre a liderança e os níveis organizacionais	28
Figura 6: Domínio e tipo de competências associadas à liderança	31
Figura 7: Domínio e tipo de competências associadas à liderança	31
Figura 8: Evolução da representação feminina nas Forças Armadas da OTAN	37
Figura 9: Distribuição ocupacional das mulheres nas Forças Armadas da OTAN	38

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Caraterização por Idade	43
Gráfico 2: Caraterização por Estado civil	44
Gráfico 3: Caraterização por Nível de escolaridade completo	44
Gráfico 4: Caraterização por Classe de posto	45
Gráfico 5: Caraterização por Forma de prestação de serviço	45
Gráfico 6: Caraterização por Tempo de serviço	46

Índice de Tabelas

Tabela 1: Média de escala na amostra total	47
Tabela 2: Análise ANOVA para a variável Idade	49
Tabela 3: Análise ANOVA para a variável Estado civil	49
Tabela 4: Análise ANOVA para a variável Escolaridade	49
Tabela 5: Análise ANOVA para a variável Classe de posto	50
Tabela 6: Análise ANOVA para a variável Forma de prestação de serviço	50
Tabela 7: Análise ANOVA para a variável Tempo de serviço	51

Tabela 8: Correlação entre as competências e os estilos de liderança de Lewin e White e Lippitt	51
Tabela 9: Correlação entre as competências e os estilos de liderança de Blake e Mouton	52
Tabela 10: Regressão da Liderança Participativa	53
Tabela 11: Regressão da Liderança por Delegação	53
Tabela 12: Regressão da Orientação para as pessoas	54
Tabela 13: Regressão da Orientação para a tarefa	54

Lista de Siglas

EUA: Estados Unidos da América

FA: Forças Armadas Portuguesas

FAP: Força Aérea Portuguesa

MDN: Ministério da Defesa Nacional

OTAN: Organização do Tratado do Atlântico Norte

QP: Quadros Permanentes

RC: Regime de Contrato

RH: Recursos Humanos

SPSS: *Statistical Package for Social Sciences*

Capítulo I - Enquadramento do Trabalho de Investigação

1.1 Liderança feminina em contexto militar

Atualmente, as organizações sofrem diversas pressões devido a mudanças de nível cultural, económico, político, social e tecnológico e as Forças Armadas Portuguesas (FA) não são exceção.

Estas mudanças levaram a que os militares nas fileiras das FA participassem cada vez mais em missões, nacionais e internacionais. Para responder com sucesso a estas missões, os militares tiveram que desenvolver competências que lhes facilitassem a adaptação constante a novas situações, aumentando a capacidade para a resolução de problemas e fortalecer a sua liderança. Assim, estes líderes foram obrigados a desenvolver novos tipos competências, estratégias e táticas (Rouco, 2012).

Neste sentido, verifica-se que existe a necessidade de estimular as competências associadas à liderança para valorizar o capital humano das FA, nomeadamente nos Oficiais, para os ajudar no eficaz desempenho das suas funções, enquanto comandantes, diretores ou chefes, ao longo da sua carreira militar.

Existe uma vasta literatura sobre o conceito de liderança, baseada em estudos que focam a liderança masculina nas estruturas organizacionais, principalmente as organizações económicas e militares.

No que concerne à liderança feminina, esta temática, ainda não foi muito abordada na literatura, o que torna o conceito mais interessante de investigação e estudo. As forças militares nas sociedades ocidentais caracterizam-se por cada vez mais serem heterogéneas e Portugal não é exceção.

A entrada das primeiras mulheres na carreira militar remota a 30 anos atrás, com situações pontuais. A sua presença inicia-se com a entrada das primeiras paraquedistas em 1961 e duas mancebos com o sonho de ser piloto aviador em 1988. Hoje tornaram-se uma componente essencial das Forças Armadas Portuguesas. Presentemente encontram-se muitas mulheres nas fileiras das FA, quer ao nível dos quadros permanentes (QP), quer ao nível do regime de contrato (RC), e por isso é de todo o interesse estudar a liderança das Oficiais, neste caso, da Força Aérea Portuguesa (FAP).

O presente trabalho insere-se nos requisitos para a obtenção do Grau de Mestre no curso de Liderança – Pessoas e Organizações. Pretende-se caraterizar as competências e os estilos

de liderança que mais caracterizam as Oficiais da FAP. O tema escolhido tem por base uma questão pessoal, por a Autora ser Oficial dos QP da FAP, instituição de qual muito se orgulha e honra fazer parte.

Neste capítulo faz-se uma introdução e enquadramento do presente estudo, sendo apresentada a delimitação do próprio estudo, a justificação do tema, bem como, o objetivo geral e os objetivos específicos da investigação. Serão também apresentadas, a pergunta de partida e as respetivas perguntas derivadas para esta temática. Neste capítulo, será também, apresentado a metodologia utilizada, o modelo metodológico da investigação, o método estatístico utilizado e o tratamento de dados.

1.2 Delimitação do estudo

Para um melhor estudo e investigação terá de se delimitar a população alvo, que Freixo (2010: p. 181) definiu como, o que “compreende todos os elementos que partilham características comuns, as quais são definidas pelos critérios estabelecidos para o estudo”. Assim, a investigação fica limitada ao contexto militar, especificamente a todas as Oficiais a trabalhar atualmente na Força Aérea, quer no QP, quer em RC.

1.3 Justificação do tema

Os recursos humanos (RH) e a sua liderança assumem um papel essencial no sucesso de qualquer organização.

Em qualquer contexto organizacional e principalmente no contexto militar, a componente fulcral para o cumprimento da missão são os RH e a liderança e a eficácia da mesma estão dependentes de diversos fatores. Nos últimos anos, introduziu-se a gestão de competências para acompanhar as mudanças da sociedade e das organizações, bem como para promover o desenvolvimento do capital humano (Rouco, 2012).

A evolução cada vez maior da participação da mulher no mercado de trabalho, nomeadamente na área militar, tem sido grande potenciadora de mudanças sociais e políticas. Apesar da pouca investigação sobre o tema, o conceito de liderança feminina tem sido cada vez mais fonte de investigação empírica, daí a relevância do tema neste projeto final de estudo de Mestrado.

Por ser militar feminina deste ramo, no posto de Capitão, considera-se pertinente este estudo para avaliação do tipo de liderança que caracteriza as Oficiais e as competências que lhes estão associadas.

É de todo o interesse contribuir para um quadro teórico e prático no que respeita à liderança das Oficiais da Força Aérea. Espera-se com este estudo que qualquer pessoa e a própria Instituição, tire aproveitamento e conhecimento dos seus RH, mais concretamente ao nível das competências das Oficiais.

1.4 Objetivos da investigação

Ao definir-se um objetivo, torna-se mais fácil uma visão mais alargada da temática em estudo (Freixo, 2010). Desta forma, e para auxiliar o cumprimento do mesmo, é a partir do objetivo principal que se definem outros objetivos de investigação mais específicos, mas que convergem para ele (Fortin, 2009).

O objetivo geral desta investigação é identificar e compreender os estilos de liderança e as competências de liderança que as Oficiais da Força Aérea consideram como mais característicos no desempenho das suas funções. Será analisado se existem diferenças entre estas militares consoante diversas variáveis, como o grupo etário, o estado civil, o nível de escolaridade, a classe de posto, a forma de prestação de serviço ou o tempo de serviço.

O objetivo geral deste estudo irá contribuir para o quadro teórico e prático na área científica e do conhecimento da liderança e compreender qual o modelo de gestão de competências apresentados pelas Oficiais da FAP.

Os objetivos específicos, são:

1. Estudar o conceito de liderança e principalmente a liderança feminina;
2. Apresentar os estilos, traços e princípios de liderança;
3. Estudar o conceito competência e de gestão de competências;
4. Identificar os estilos de liderança das Oficiais da Força Aérea;
5. Identificar as competências associadas aos estilos de liderança para as Oficiais da Força Aérea.

1.5 Pergunta de partida da investigação, perguntas derivadas

1.5.1 Pergunta de partida da investigação

A formulação de uma pergunta de partida permite ao investigador elucidar-se sobre toda a sua ação, de forma a poder trabalhar a partir desta, eficaz e objetivamente, focando-se em elementos concretos, para conseguir responder à mesma (Quivy e Campenhoudt, 2008). Para isso, a pergunta de partida deverá ser explícita e com vista a estudar um tema que até ao momento não tenha sido estudado (Fortin, 2009).

Para orientar o presente trabalho de investigação e garantir uma estrutura coerente com o objetivo geral e os objetivos específicos definidos, formulou-se a seguinte pergunta de partida: **Quais os estilos de liderança e as competências de liderança que as Oficiais da Força Aérea Portuguesa consideram como mais característicos no desempenho das suas funções?**

1.5.2 Perguntas derivadas

Estabelecida a pergunta de partida, que determina o objetivo geral do trabalho de investigação, foi possível definir objetivos específicos, que se traduzem nas seguintes perguntas derivadas:

Pergunta derivada 1:

Quais os estilos de liderança que as Oficiais da Força Aérea Portuguesa consideram como mais característicos no desempenho das suas funções?

Pergunta derivada 2:

Quais as competências de liderança que as Oficiais da Força Aérea Portuguesa consideram como mais característicos no desempenho das suas funções?

Pergunta derivada 3:

Existem diferenças significativas nos estilos e nas competências de liderança dependendo da variável sociodemográfica:

PD 3.1: Por classe de idade?

PD 3.2: Por classe de posto?

PD 3.3: Por forma de prestação de serviço?

PD 3.4: Por tempo de serviço?**Pergunta derivada 4:**

Existe uma associação entre os estilos de liderança e as competências de liderança? Ou seja, as competências de liderança associadas a cada estilo são diferentes?

Para melhor visualização e entendimento apresentam-se as perguntas derivadas na figura 1.

Quais os estilos de liderança e as competências de liderança que as Oficiais da Força Aérea Portuguesa consideram como mais característicos no desempenho das suas funções?	
Pergunta 1	Quais os estilos de liderança que as Oficiais da Força Aérea Portuguesa consideram como mais característicos no desempenho das suas funções?
Pergunta 2	Quais as competências de liderança que as Oficiais da Força Aérea Portuguesa consideram como mais característicos no desempenho das suas funções?
Pergunta 3	Existem diferenças significativas nos estilos e nas competências de liderança dependendo da variável sociodemográfica 3.1: por classe de idade? 3.2: por classe de posto? 3.3: por forma de prestação de serviço? 3.4: por tempo de serviço?
Pergunta 4	Existe uma associação entre os estilos de liderança e as competências de liderança? Ou seja, as competências de liderança associadas a cada estilo são diferentes?

Figura 1 – Perguntas derivadas.

1.6 Metodologia

A presente investigação divide-se em duas partes, sendo uma teórica e outra prática.

A metodologia seguida para a parte teórica começa pela análise documental em livros, monografias, artigos, revistas científicas, teses de doutoramento, dissertações de mestrado e outros documentos relacionados com o tema. Na primeira parte deste trabalho, procura-se responder a todas as temáticas que fazem parte das perguntas de investigação, sendo dividida pelas seguintes fases:

1ª Fase:

Com base na literatura referenciada, procura-se definir o conceito de liderança, caraterizar e compreender os estilos, traços e princípios de liderança, e definir liderança em contexto militar. Assim como definir o conceito de competência e de gestão de competências, e desta forma, conduzir a investigação para os aspetos essenciais à consecução dos objetivos do presente trabalho.

2ª Fase:

Com base na literatura de referência, procura-se definir o conceito de liderança feminina e descrever a história das mulheres nas Forças Armadas Portuguesas e principalmente na Força Aérea.

3ª Fase:

A partir do resultado da análise documental, procura-se identificar/elaborar o modelo e o questionário que melhor concorrem para o presente estudo, de forma a medir as variáveis a formular. São identificadas 53 competências apresentadas num diretório geral com as respetivas descrições, ao qual estão associados 204 itens (“Questionário de Competências de Liderança”, do Tenente-Coronel (Doutor) Dias Rouco do Exército Português e utilizado no seu trabalho de Tese de Doutoramento “Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar”, realizado na Universidade Lusíada de Lisboa em 2012).

Destas 53 competências identificadas na revisão de literatura, analisadas e discutidas, conjuntamente pela autora do presente trabalho, pela sua orientadora e pelo próprio autor do questionário, decidiram considerar apenas 14 competências para este estudo, tendo em conta que algumas se sobrepunham ou estavam implícitas noutras e algumas não se aplicavam ao contexto militar. Cada competência tem três itens associados, exceto para a competência de liderança diretiva que se apresentou 4 itens.

A metodologia a seguir na parte prática passa por selecionar, com base na análise crítica dos modelos e o respetivo questionário, o que satisfaça os requisitos para o cumprimento dos objetivos do presente trabalho, bem como procura-se apresentar os resultados obtidos pela análise de conteúdo dos questionários implementados. Através da sua discussão, objetiva-se dar resposta às perguntas de investigação inicialmente formuladas. Nesta segunda parte, a investigação passa pelas seguintes fases:

1ª Fase:

Aplica-se o questionário, que será submetido ao universo das Oficiais da Força Aérea e subsequente recolha de dados, de forma a proceder-se ao tratamento, análise estatística e discussão de resultados através dos métodos mais adequados e recomendados para cada situação.

2ª Fase:

Chega-se às recomendações e limitações deste trabalho, responde-se às perguntas de partida e derivadas e realiza-se a conclusão final.

1.7 Métodos estatísticos e tratamento de dados

O questionário é constituído por perguntas fechadas que, numa primeira parte, permitam fazer a caracterização sociodemográfica das inquiridas e, numa segunda parte, identificar as competências de liderança apresentadas pelas Oficiais da FAP.

Após a receção de todos os questionários é construída uma base de dados, numa fase inicial no *Microsoft Office Excel* e numa segunda fase no programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 20.0 para *Windows*, com vista ao tratamento e análise estatística dos dados obtidos.

1.8 Síntese dos capítulos

Como referido anteriormente, o presente trabalho divide-se em duas partes: uma teórica e outra prática, subdivididas em vários capítulos. A primeira parte é constituída por um capítulo (II), subdividido em três subcapítulos e a segunda por três capítulos (III; IV e V), conforme figura 2.

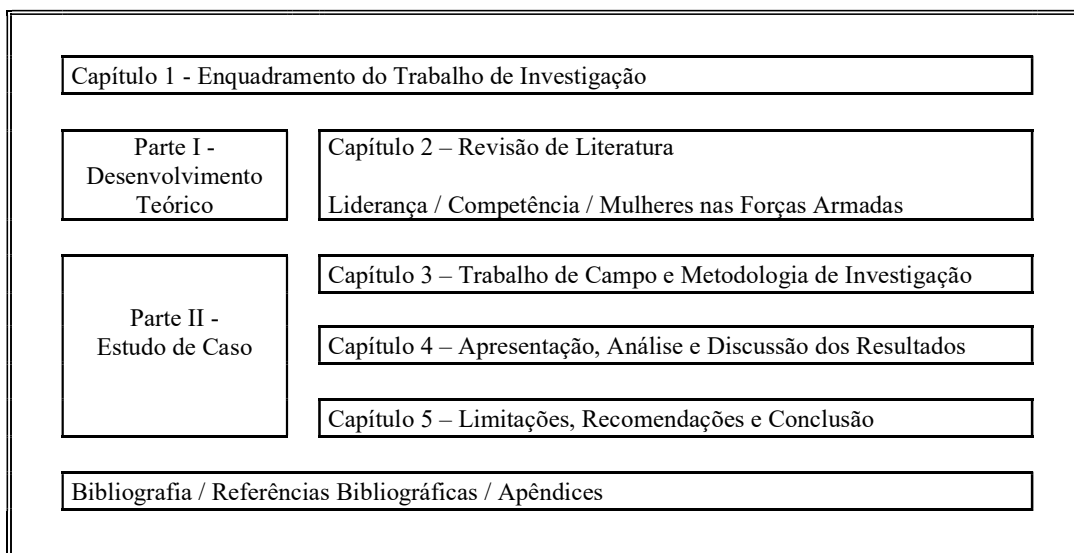


Figura 2 – Modelo estrutural do trabalho de investigação.

No primeiro capítulo faz-se uma introdução e enquadramento do presente estudo, a delimitação do próprio estudo, a justificação do tema, bem como, o objetivo geral e os objetivos específicos da investigação. Apresentam-se ainda a pergunta de partida e as perguntas derivadas. Por fim é referida a metodologia utilizada.

O segundo capítulo, divide-se em três grandes áreas de estudo: liderança, competências e liderança feminina em contexto militar. Assim, faz-se uma revisão bibliográfica sobre o conceito de liderança, apresentam-se os estilos, traços, princípios, modalidades e teorias da mesma e uma definição sobre a liderança em contexto militar; depois é apresentado a definição de competência e as suas diferentes abordagens, bem como uma revisão sobre a gestão de competências em liderança; por fim, faz-se referência à liderança feminina, esta dentro das Forças Armadas e fala-se sobre o caso Português, nomeadamente na Força Aérea Portuguesa.

No terceiro capítulo, e o primeiro da segunda parte do estudo de caso, apresenta-se todo o trabalho de campo e a metodologia de investigação utilizada. No quarto capítulo, e após a aplicação do questionário, apresentam-se os dados obtidos da leitura dos questionários, analisam-se os dados e elabora-se a discussão dos resultados e responde-se às perguntas derivadas e à pergunta central. No último capítulo colocam-se as limitações do trabalho de investigação, recomendações futuras e apresentam-se as conclusões.

Por fim refere-se as obras e outras investigações de onde se obteve toda a informação para a realização do presente estudo, as referências bibliográficas, assim como os apêndices.

Parte I – Desenvolvimento Teórico

Capítulo 2 – Revisão de Literatura

Este capítulo de revisão de literatura é constituído por três partes essenciais. Serão abordados os temas Liderança, Competências e Mulheres nas Forças Armadas.

2.1 Liderança

Nesta secção será referido o conceito de liderança, os estilos, traços e princípios da mesma e uma definição sobre a liderança em contexto militar.

A primeira abordagem ao tema de liderança é tentar definir o conceito. Contudo, esta tentativa de formulação de uma definição conceptual, nem sempre é efetivada com sucesso.

O conceito de liderança já sofreu algumas alterações e ainda hoje a sua definição não é unânime. No entanto, existem dois fatores comuns a todas as definições: a liderança como um fenómeno de grupo e a liderança que envolve um processo de influências recíprocas (Fiedler, 1967).

“O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas” (Hollander, 1978 citado em Bergamini, 1994: p. 103).

Na arte de liderar, o perfil do líder depende das suas características pessoais, do contexto onde está, da envolvente que o rodeia e difere de acordo com a maturidade, a necessidade e as expectativas dos liderados. A liderança é uma arte fulcral para todos os comandantes, mas não significa que este conceito seja sinónimo de comandar. A liderança pode ser exercida por qualquer indivíduo, qualquer que seja a sua função dentro da organização.

Um Oficial das Forças Armadas é formado para ser um comandante e não um líder de qualquer umas das Instituições. Estes são formados nas respetivas Academias Militares, ingressando no quadro permanente do respetivo ramo e poderão vir a ser comandantes de uma Unidade, Órgão ou Estabelecimento, mas nem todos vão ser capazes de ser líderes.

Em suma, para se ser líder é necessário ser reconhecido como tal pelos liderados, tendo em conta os traços, estilos e princípios de liderança, que serão abordados nos próximos subcapítulos.

2.1.1 Conceito de liderança

A liderança é o ato de conseguir guiar os outros, voluntariamente, a fazer algo, para atingir um objetivo comum. Esta, apenas é exercida quando é reconhecida a determinado indivíduo esta capacidade de guiar os outros elementos, para a realização de esforços extraordinários.

No entanto, para ser exercida deve também ser reconhecida pelos seus seguidores, como uma relação saudável entre o Oficial e os seus subordinados e não tanto como uma relação do poder hierárquico inerente ao posto e à função de comandante, que naturalmente existe no seio militar.

Santos e Rouco (2015: p. 100) afirmam que “existe liderança desde os primórdios da humanidade, pois basta haver duas pessoas para uma se afirmar perante a outra e consequentemente estabelecer relações interpessoais”.

O conceito de liderança é objeto de estudo há bastante tempo, mas ainda não há unanimidade na definição por todos os autores que estudam este fenómeno. Bass (1990) afirma que as definições de liderança são tantas, quanto o número de pessoas que tentam definir este conceito. Para este autor, a liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve a construção de uma situação e das perceções e expectativas que os membros desse grupo têm.

Robbins (2005: p. 258) define liderança “como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. A origem dessa influência pode ser formal (...), uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa.”, por outras palavras, “os líderes podem surgir naturalmente de dentro de um grupo ou por indicação formal”.

Bass *et al.* (2003) defendem que a liderança deveria ser perspectivada como um processo de grupo, sendo o líder o centro da mudança no meio do grupo e todos os membros incorporam a vontade deste. Os líderes agem de forma a provocar uma mudança no grupo. Desta forma a liderança é entendida como o esforço de um indivíduo para conseguir modificar o comportamento de outro(s) (Bass, 1960). Quando esta mudança acontece, a liderança é realizada com sucesso.

Para Mitchell e Larson (1987) liderança é uma forma de individualmente exercer influência num grupo. Esta é um elemento-chave para o bom funcionamento de uma organização. O sucesso ou fracasso de uma organização depende muitas vezes da qualidade da liderança nessa organização. Da mesma forma, para Hollander (1978) a liderança é um processo pelo qual se influencia um grupo com vista a atingir objetivos comuns.

Para Yukl (2002: p.7), a liderança é “o processo de influenciar outros a perceber e a concordar sobre o que é necessário fazer e como devemos fazê-lo eficazmente, e o processo de facilitação dos esforços individuais e coletivos para realizar os objetivos partilhados”. Mais recentemente, Yukl (2010: p. 20), redefiniu o conceito de liderança como sendo “o processo de influenciar outros para entender e concordar sobre o que precisa ser feito e como isto deve ser realizado, e o processo de facilitar a realização individual e coletiva de objetivos compartilhados”.

Leitão e Rosinha (2007: p. 21) definem liderança como “um processo, praticado por alguém, capaz de influenciar a condução e orientação das atividades dos outros membros, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade, com o intuito de ativar a energia necessária para alcançar eficazmente os objetivos designados pelo líder”.

Segundo Chiavenato (2005: p. 183), a liderança é "uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos", tal como para Kinicki e Kreitner (2006: p. 347), que defendem que a liderança é "um processo de influência social em que o líder procura a participação voluntária dos seguidores num esforço para atingir os objetivos".

Segundo Carvalho, *et al* (1998: p. 252) a liderança desempenha um papel inovador, na medida que desempenha mais do que a relação vertical entre líder e liderado, mas a criação de uma mais-valia relativamente ao trabalho de gestão, no que concerne à mudança, motivação e implementação de novas estratégias.

A liderança é um processo de estímulos mútuos, que através da interação dos diferentes indivíduos, levam ao sucesso de um objetivo comum (Pigors, 1935). Assim terá de haver uma forte interação entre o líder e os seus liderados e vice-versa, combinando um esforço mútuo para a realização dos objetivos.

Para McKeown (2014), a liderança consiste em levar duas ou mais pessoas a conseguir chegar aos seus objetivos que no final, serão comuns a todos, e decompõe o conceito em cinco considerações:

1. A liderança manifesta-se no seio de grupos ou equipas (que podem ser muito pequenos);
2. A liderança pode acontecer a qualquer momento e num instante;
3. A liderança não é um estado permanente;
4. A liderança ocorre tanto a nível formal como informal;
5. A liderança não depende do carisma da pessoa, da sua inteligência ou da posição que ocupa.

2.1.2 Estilos de liderança

A preocupação dominante nas várias teorias que foram desenvolvidas é a tentativa de definir o estilo de comportamento do líder mais eficaz. A abordagem dos estilos de liderança refere-se ao que o líder faz, ou seja, o seu estilo de comportamento para liderar.

O estilo de liderança que o líder aplica depende de vários fatores, nomeadamente a personalidade do próprio líder, o contexto, a personalidade dos liderados, entre outros. Um estilo de liderança pode ser o adequado em determinado contexto e noutro não ser o mais indicado. Segundo Fachada (2014: p. 89), “a diferença entre o estilo eficaz e ineficaz não depende unicamente do comportamento do líder, mas da adequação desses comportamentos ao ambiente onde ele desempenha as suas funções”.

O estudo liderado por Lewin refere três perfis de liderança, são eles o autoritário/diretivo, participativo/democrático e por delegação/laissez-faire. Este estudo foi mais tarde testado por White e Lippitt que confirmaram estes três estilos de liderança (Ribeiro e Bento, 2013). A teoria de White e Lippitt é a mais comumente referenciada e bastante utilizada (Robbins, 1999).

Segundo Lewin, no estilo autocrático cabe ao líder, e apenas a este, fixar as diretrizes, não havendo qualquer participação do grupo no processo de tomada de decisão. O líder “fixa as diretrizes e determina os métodos para a realização das tarefas sem recorrer à participação do grupo”, referem Ribeiro e Bento (2013: p. 17), ou seja, neste tipo de estilo, o líder estabelece todos os procedimentos que os seus subordinados devem ter, definindo todas as tarefas e as respetivas técnicas de execução. O processo é todo centrado no líder dominador que dirige críticas e elogios individualmente e que permanece fora da participação ativa do grupo. Quando um líder encontra baixas competências nos seus liderados, terá de aplicar uma liderança autocrática, uma vez que terá necessidade de dar instruções claras e objetivas para a realização eficaz das tarefas (Silva, 2010). Segundo

Ribeiro e Bento (2013: p. 17), este líder é dominador e a sua atitude “autoritária pode provocar tensão, mal-estar e frustração” nos seus subordinados, apresentando algumas consequências negativas, como, a falta de identidade e cultura organizacional, o que pode levar à desmotivação, absentismo e falta de produtividade (Ribeiro e Bento, 2013), mas também algumas vantagens como as decisões serem tomadas mais rapidamente e são apenas centralizadas no líder.

No estilo de liderança participativo/democrático, o líder estabelece os procedimentos para os seus elementos, mas também promove a participação de todos nas orientações e tomada de decisão, incentivando todos a participar com a sua criatividade e opinião, mas a decisão final será sempre sua. “É um estilo de liderança que promove o bom relacionamento e a amizade entre todos os membros do grupo” referem Ribeiro e Bento (2013: p. 17). Para o líder democrático o debate é uma parte fundamental do processo de tomada de decisão, pelo que as diretrizes e as estratégias são debatidas e decididas em grupo. Este líder tenta ser mais um membro do grupo, ele assiste, estimula a equipa e encoraja o debate, é objetivo, realista, crítico e elogiador. Este estilo surge como uma estratégia para recolher opiniões e informações dos seus liderados para a resolução de um problema. O líder atribui nos seus liderados um papel ativo para colaborar na tomada de decisão e desta forma fazer com que todos juntos trabalhem para o bem comum, fazendo sentir nos seus seguidores que as suas opiniões são importantes, válidas e que ele tem em conta o contributo de todos (Quinta e Rouco, 2016). Como consequência positiva deste tipo de estilo de liderança, existe maior qualidade no desempenho dos seus subordinados e estes sentem-se motivados e estimulados, identificados com a cultura organizacional e como sendo parte integrante da equipa de trabalho, mas as suas decisões podem se tornar mais lentas no processo.

No estilo de liderança por delegação/laissez-faire, o líder estabelece pouca ou nenhuma orientação aos seus subordinados e delega a tomada de decisões nos próprios. Os seus liderados é que decidem o que, como e quando realizar as tarefas, porque “a participação do líder é muito reduzida”, defende Ribeiro e Bento (2013: p. 17). Neste estilo de liderança, existe a liberdade total para o grupo decidir, sem a participação do líder, este não interfere no curso dos acontecimentos. O líder apenas fornece algumas informações ao grupo se tal lhe for solicitado, não interfere nem participa em nenhum acontecimento do grupo, não avaliando desta forma o grupo. Como consequência existe desmotivação, desinteresse, desorganização, desrespeito, desapego pelas tarefas e pela própria cultura organizacional, procedimentos mal definidos, falta de objetivos individuais e coletivos,

Destes três estilos, o participativo/democrático, é considerado o estilo de liderança mais eficaz, promovendo a um bom desempenho dos seus liderados. Como este estilo é o mais focado nos liderados, este tende a ser o mais eficaz para desenvolver os relacionamentos dentro do grupo, promovendo um bom ambiente de trabalho. O estilo de liderança autoritário/diretivo pode ser também eficaz, quando os liderados são elementos que necessitam de muita orientação e determinação de tarefas. O estilo de liderança por delegação/laissez-faire poderá ser eficaz quando os liderados são altamente qualificados nas suas tarefas, ver figura 3.

Liderança autocrática	Liderança democrática	Liderança liberal
<ul style="list-style-type: none"> • O líder estabelece as diretrizes sem participação do grupo. • O líder fixa as medidas e as técnicas para a implementação das tarefas, cada uma por sua vez. • O líder destina qual a tarefa que cada membro deve realizar e qual o parceiro de trabalho. • O líder dominador personaliza os elogios e críticas ao trabalho de cada um. 	<ul style="list-style-type: none"> • As linhas gerais são discutidas e definidas pelo grupo, estimulado e auxiliado pelo líder. • O grupo delinea as medidas e as técnicas para atingir o alvo, pedindo aconselhamento técnico ao líder quando necessário. Este propõe alternativas ao grupo e as tarefas a realizar resultam de intenso debate. • A divisão de tarefas é tarefa do próprio grupo e cada indivíduo é livre de escolher o seu parceiro de trabalho. • O líder procura ser também um membro da equipa, sem encarregar-se substancialmente das tarefas. É objetivo e nas críticas e elogios limitam-se apenas aos factos. 	<ul style="list-style-type: none"> • A intervenção do líder é mínima, existindo liberdade completa nas decisões grupais ou individuais. • A participação do líder no debate é restrita dado que apresenta apenas os materiais ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as solicitassem. • A divisão de tarefas e a escolha dos parceiros fica a cargo do grupo. O líder é não participante. • O líder não procura avaliar ou regular a execução de tarefas. Quando questionado, o líder comenta as atividades do grupo.

Figura 3 – Estilos de Liderança.

Fonte: Caixeiro (2014), adaptado de Lewin, White e Lippitt (1939).

Para se ser o mais eficaz possível na sua liderança, o líder, deve aplicar os estilos de liderança, consoante o contexto onde está inserido, os liderados que tem e as tarefas a desempenhar, isto é, o líder deve adequar o estilo de liderança à situação presente, tendo em conta todas as variáveis do ambiente interno e externo que podem estar incidindo sobre a situação daquele momento.

Quanto à doutrina de liderança militar, General Belchior Vieira (2002), distingue três estilos de liderança: o estilo diretivo, o participativo e o de delegação.

Assim, e segundo o General B. Vieira (2002), num estilo diretivo, o líder transmite aos seus subordinados precisamente o que o próprio pretende, que objetivos visa atingir, a forma como deve ser executado, quando e onde executar, supervisionando de perto esta execução. Num estilo participativo, o líder permite que os seus subordinados se envolvam

no processo de definição de objetivos, recebendo informações e recomendações destes, apesar de ser ele o decisor final. Num estilo de liderança por delegação, o líder delega totalmente a definição de objetivos ou mesmo a resolução de um problema e autoridade de tomada de decisão num ou mais subordinados que, terá de ser um elemento experiente, competente e motivado para as tarefas que lhe são atribuídas.

Face ao exposto conclui-se que não existe um estilo de liderança considerado o mais acertado, mas sim o estilo mais adaptado a cada momento e situação. A escolha do estilo de liderança considerado mais adequado deve ser feita tendo por base uma cuidadosa apreciação das situações, dos indivíduos envolvidos, bem como o grau de competência, motivação e empenhamento dos mesmos na execução de uma determinada tarefa (General B. Vieira, 2002).

Também Blake e Mouton em 1964 desenvolveram um modelo de liderança, denominada de grelha de gestão e que atualmente é um dos modelos mais utilizado. Segundo estes dois autores, o líder baseia a sua ação em dois aspetos fundamentais: orientação para a tarefa (o foco é a preocupação com os resultados finais das tarefas desempenhadas) e orientação para as pessoas (o foco é a preocupação com as necessidades e expectativas das pessoas, sejam eles subordinados, pares ou superiores). A grelha de gestão é uma matriz bidimensional com variável de 1 a 9, composta por dois eixos, na vertical - orientação para as pessoas e na horizontal – orientação para a tarefa, onde os principais pontos de interação estão nas extremidades da grelha e no centro, conforme figura 4.

A grelha de Blake e Mouton, traduz o menor ou maior grau de preocupação com os subordinados e o menor ou maior grau de preocupação com a realização da tarefa (Blake e Mouton, 1964). Estes autores consideram que os líderes mais eficazes devem ter o foco de preocupação igual e elevado, quer nas tarefas, quer nas pessoas que lidera, independentemente de qualquer situação organizacional (Blake e Mouton, 1985), ou seja, os líderes com melhor desempenho são os que apresentam um estilo de liderança com a orientação para a tarefa e para as pessoas elevados.

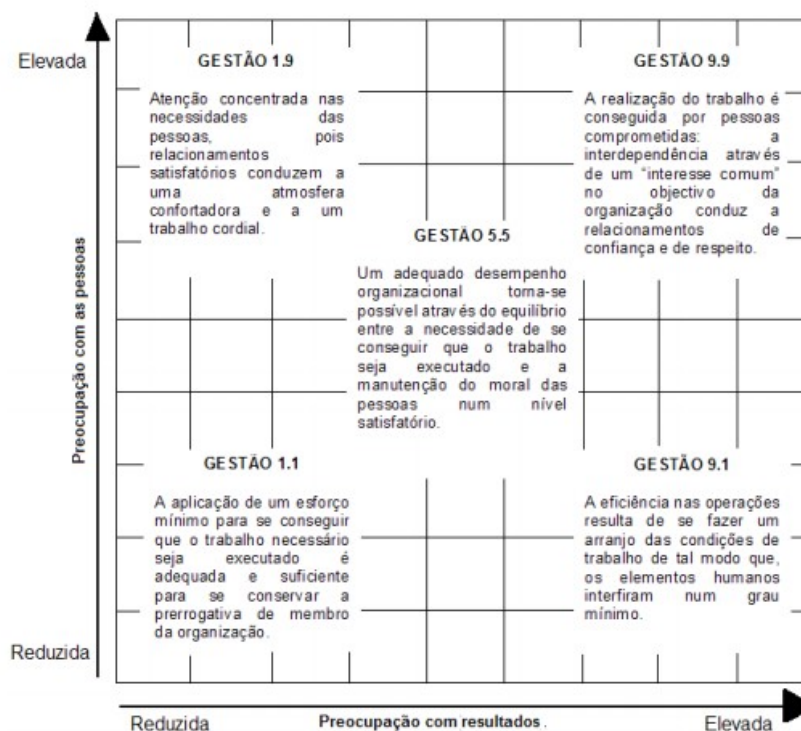


Figura 4 – Grelha de Gestão.

Fonte: Negas, Reis e Silva (2010), adaptado de Blake e Mouton. (1985).

Segundo a grelha de gestão de Blake e Mouton, o estilo de gestão 1.9, caracteriza-se por ser focado nas necessidades de relacionamento com as pessoas, promovendo um ambiente e ritmo organizacionais de trabalho cordiais, mas a sua preocupação com as tarefas é muito baixa; no estilo de gestão 9.9, existe elevada preocupação na execução de tarefas e nas pessoas, estas estão ativamente envolvidas, promovendo relações de confiança e respeito; o estilo de gestão 5.5, caracteriza-se pela necessidade de concluir um trabalho e a manutenção da motivação dos indivíduos satisfatoriamente; no estilo de gestão 1.1, não existe um esforço mínimo de preocupação, tanto com o trabalho como com as pessoas da organização; no estilo 9.1, existe elevado foco na realização da tarefa e nenhuma preocupação com as pessoas.

2.1.3 Traços de personalidade

Dentro de toda a multiplicidade de aspetos estudados sobre a liderança, verifica-se que alguns teóricos se preocuparam em especial com aquilo que é o líder, procurando retratar traços de personalidade que sejam os responsáveis pela sua eficácia na liderança. Robbins

(2005: p. 259) afirma que a teoria dos traços de liderança “diferenciam os líderes dos não-líderes com base nas qualidades e características pessoais (...) traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade”.

A identificação dos traços da personalidade foi referenciada por diversos autores, que, através desta, procuraram explicar porque é que alguns indivíduos se tornam melhores do que outros no exercício da liderança.

Um traço é uma característica que difere um indivíduo relativamente à sua personalidade. O líder apresenta características marcantes de personalidade através das quais consegue influenciar o comportamento de outros indivíduos.

Bingham (1927) definiu um líder como sendo um indivíduo com um conjunto de traços desejáveis, isto é, quanto mais traços um indivíduo revelar ter, maior a sua capacidade de liderança. A quantidade de traços atribuídos a um indivíduo está diretamente relacionada com o grau de influência que este exerce sobre os outros. Os líderes possuem determinadas qualidades que os diferenciam dos seus seguidores.

Os estudos realizados sobre esta temática identificaram que existe um certo número de traços comuns à maioria dos líderes que foram avaliados. Mas a existência destes traços não se traduz, só por si, no sucesso da liderança. Contudo, estes traços constituem uma boa orientação para desenvolvimento da personalidade dos líderes.

O General B. Vieira (2002: p. 37) definiu como os traços de personalidade mais influentes num processo de liderança: “a apresentação (aparência), a coragem, a capacidade de decisão, a confiança (segurança), a capacidade de resistência, o entusiasmo, a iniciativa, a integridade, o discernimento, o espírito de justiça, a competência, a lealdade, o tato, e a generosidade”.

2.1.4 Princípios de liderança

Os princípios de liderança auxiliam na aplicação eficaz dos traços de personalidade, “pois são excelentes linhas de orientação universais, comprovadas através da ação e conduta de líderes de sucesso” (General B. Vieira, 2002: p. 43). Estes, apesar de serem linhas orientadoras, não têm qualquer efeito isolados. Um líder que não tenha em consideração os princípios de liderança arrisca-se ao insucesso da mesma.

Os princípios de liderança permitem ao líder desenvolver um plano de ação para aperfeiçoar a sua capacidade de liderar. Segundo o General B. Vieira (2002: p. 43), “os princípios de liderança são:

- *Conhece-te a ti mesmo e procura desenvolver as tuas aptidões profissionais;
- *Sê proficiente técnica e taticamente;
- *Procura a responsabilidade e assume a responsabilidade das tuas ações;
- *Toma decisões corretas e oportunas;
- *Dá o exemplo;
- *Conhece os teus subordinados e cuida do seu bem-estar;
- *Mantém os teus subordinados informados;
- *Desenvolve nos teus subordinados o sentido da responsabilidade;
- *Assegura-te de que a tarefa é compreendida, fiscalizada e cumprida;
- *Treina os teus subordinados como uma equipa;
- *Emprega a tua unidade de acordo com as suas capacidades”.

2.1.5 Modalidades de liderança

Uma diferente corrente de pesquisa sobre liderança considera a existência de duas modalidades de liderança: transacional e transformacional (Burns, 1978).

O líder transacional “conduz ou motiva seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio de esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas”, enquanto o líder transformacional “inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização e que é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados, afirma Robbins (2005: p. 285).

Segundo Carvalho, *et al* (1998) o conceito de liderança ultrapassa a modalidade transacional, em que apenas se procura compatibilizar os objetivos dos liderados, através da simples negociação de conflitos (troca-se incentivos e *status* por desempenho), para adotar a modalidade transformacional, em que resulta de uma mais-valia entre as sinergias do grupo, transformando o grupo como um todo.

A modalidade de liderança transacional dirige e motiva os liderados no cumprimento dos objetivos definidos, ou conforme diz Burns (1978), “o líder motiva os seus seguidores pelo apelo que faz ao seu próprio interesse”. Para Santos (2012: p. 10), os líderes transacionais procuram que os seus seguidores “respondam aos seus estímulos numa relação tipo causa-efeito. Adotam certo tipo de atitudes e esperam uma determinada reação por parte dos seus seguidores, face aos objetivos, direção a seguir e metas a serem atingidas”.

A modalidade de liderança transformacional traduz-se, segundo Carvalho, *et al* (1998: p. 252), na “excelência da liderança transacional”, no sentido de conseguir a dedicação total e

um eficaz desempenho de todos os indivíduos que trabalham na organização, sem estes esperarem algo em troca.

Burns (1978), utilizou pela primeira vez o conceito de liderança transformacional, intitulando este conceito, de líderes transformadores, tendo sido alvo de investigação nos últimos anos. O mesmo autor definiu a liderança transformacional como aquela em que os líderes determinam grandes alterações dentro das organizações e na sociedade.

Os líderes transformacionais inspiram os indivíduos a obter resultados extraordinários, conforme os objetivos de cada um, mas de acordo com os da organização, apoiando-os, dirigindo-os e motivando-os. “Eles prestam atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados; modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma nova forma; e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca de objetivos do grupo” (Robbins, 2005: p. 285).

As modalidades de liderança não devem ser encaradas como distintas ou opostas, mas sim como algo que se pode complementar. Desta forma, um mesmo líder pode usar as duas modalidades de liderança, dependendo do momento e das situações em concreto. A liderança transformacional utiliza-se sobreposta sobre a liderança transacional (Robbins, 2002) e origina nos seus liderados níveis de esforço e de desempenho que ultrapassam os que são esperados numa liderança transacional (Robbins, 2005).

2.1.6 Liderança em contexto militar

A maioria dos autores que tentaram definir liderança, afirmam que esta é o processo de influência do comportamento humano, onde se motiva os indivíduos a adotar um comportamento que de outro modo eles não adotariam. Liderança é a capacidade de influenciar um grupo voluntariamente em direção à realização de objetivos definidos.

As Instituições militares são responsáveis por assegurar a defesa militar da República. Neste âmbito, os militares são detentores de um estatuto de condição militar, que os distingue dos demais funcionários do Estado (Borges, 2011). Esta condição militar, conforme a Lei nº 11 de 1989, caracteriza-se pela “permanente disponibilidade para lutar em defesa da Pátria, se necessário com o sacrifício da própria vida”, pela subordinação à hierarquia militar, pela aplicação de um regime disciplinar próprio, “pela restrição, constitucionalmente prevista, do exercício de alguns direitos e liberdades”, e pela “adoção,

em todas as situações, de uma conduta conforme a ética militar”. Para o General Luís Pinto (2016: p. 15). “a liderança é uma característica ontológica da profissão militar”.

A liderança e o contexto de uma instituição militar estão diretamente relacionados. Daí a importância neste capítulo de um tema como a liderança militar, pois segundo a doutrina militar, a liderança é um dos elementos fundamentais para qualquer comandante.

A liderança militar tem que atender a uma intensa dimensão ética e tem igualmente que prestar maior atenção às pessoas, o que aliás emana das exigências próprias do comando (General Luís Pinto, 2016).

Segundo um estudo levado a cabo pelo Instituto de Ensino Superior Militar (2005, citado por Rouco, 2012: p. 42) “os comandantes devem ter, não só a capacidade e a determinação necessária para o cumprimento da missão e bem-estar dos subordinados, mas também serem capazes de os motivar através dos comportamentos de liderança. (...) Cabe igualmente ao comandante manter os seus subordinados com a ‘moral’ elevada, dado que é o fator mais importante na guerra. Uma moral (motivação) elevada gera um espírito aguerrido e a vontade de vencer, que deve estar presente numa força desde o comandante ao soldado”.

Em contexto militar, a liderança é importante porque os subordinados juntamente com o seu líder (comandante), podem questionar o porquê de determinada ordem, são mais exigentes e têm expectativas mais ambiciosas. Atualmente é necessário que os líderes inspirem os seus subordinados e que promovam a constante motivação dos mesmos em prosseguir com a realização dos objetivos, obtendo esforços extraordinários, preparando-os para uma situação em que se encontrem isolados.

A liderança militar caracteriza-se pela demonstração de personalidade e de carácter que um indivíduo tem e pela experiência obtida ao longo da carreira militar, para levar os seus liderados a desempenhar com sucesso o que lhes é definido, contribuindo desta forma para o sucesso da missão.

Num ambiente com características e especificidades muito próprias como é o militar, a liderança militar é o processo de influenciar o comportamento de outro, não só pelo uso exclusivo da autoridade que lhe é inerente, com vista ao cumprimento da missão e dos objetivos concebidos e prescritos pelo líder (General B. Vieira, 2002).

Segundo Rouco (2012: p. 34), o significado de liderar é quando um comandante “tem a responsabilidade de assegurar-se de que o seu planeamento vai ao encontro dos objetivos superiormente definidos e que garantem o sucesso”.

Neste âmbito, o comandante tem de ter a capacidade de influenciar os subordinados em momentos de esforço máximo, sendo que os objetivos estão já definidos e se tornam vitais para a sobrevivência coletiva de determinada nação, e muitas vezes, mesmo com o sacrifício da própria vida (Rouco e Sarmento, 2009). Os liderados devem seguir o líder para qualquer lado mesmo que isso lhes possa tirar a vida.

Leitão e Rosinha (2007: p. 59) referem que as Forças Armadas precisam de “líderes que sejam capazes de viver e demonstrar uma conduta ética e moral elevada, ganhando a confiança dos seus subordinados até ao sacrifício da própria vida” como se jura numa cerimónia perante o Estandarte Nacional.

Um líder militar é responsável por criar uma visão do futuro, alinhar o grupo com essa visão, inspirar e motivar o grupo, promover o desenvolvimento do grupo através da delegação, responsabilização e autonomia e levar o grupo a agir. Os líderes nas suas relações têm que ter em conta três elementos essenciais: conhecimento mútuo, respeito e confiança.

A liderança deve ser a inspiração para todas as atividades militares, sem exceção. O líder deve conseguir mostrar uma visão inspiradora dos objetivos que terão que ser atingidos para promover nos seus liderados o desejo intrínseco de os realizar (Santos e Rouco, 2015). Estes também os podem encorajar a estabelecerem metas a nível pessoal ou grupal (Rouco e Sarmento, 2011), desta forma providencia-se o aumento da competitividade entre grupos e cria motivação a nível individual em cada um dos seus elementos.

Também um líder deve ser um modelo, um exemplo a seguir. Os líderes, a nível militar, garantem a confiança, o respeito e a lealdade através das suas palavras e ações para motivar os seus homens a cumprir a missão. Os liderados tendem a imitar o comportamento dos seus líderes. Os líderes fixam metas exigentes, mas acessíveis a todos. Nas Instituições Militares não existe aumento de salários ou recebimento de prémios para os elementos que tenham um elevado nível de desempenho. Neste tipo de organização, a liderança transaccional não é suficiente para motivar os militares e fazer com que estes tenham elevados patamares de motivação e desempenho superiores aos expectáveis. Assim, a liderança transformacional faz a diferença, e um militar no comando, enquanto líder de uma equipa, tem de conseguir inspirar e motivar os seus liderados para o cumprimento da missão, mesmo com o sacrifício da própria vida.

O líder militar atribui recompensas ou aplica punições dependendo dos casos em questão. Este tipo de reconhecimento é inerente à vida militar. A aplicação destas duas formas deve ser dada com base na imparcialidade, justiça e coerência. Um líder para o ser tem que ser

reconhecido como tal. Um verdadeiro líder procura que todos no grupo obtenham algo de positivo só por fazer parte desse grupo.

No contexto militar torna-se essencial que surja a liderança transaccional bem como a transformacional, pois existem no seu seio situações estáveis em que é necessário mais um gestor de processos, e situações mais instáveis em que é necessário um líder impulsionador de mudanças e fomentador de esforço extraordinário (Rouco, 2012).

Nas FA a liderança tem três níveis: direta, organizacional e estratégica. A figura 5 apresenta a perspetiva destes três níveis de liderança. De salientar que “os fatores determinantes da posição do líder podem variar consoante as posições de controlo, dimensão da unidade ou organização, tipo de operações e número de subordinados. O posto do líder em contexto militar pode não ter uma relação direta com o nível de posição de liderança” (Rouco, 2012: p. 45).

Influência da liderança	Funções da liderança	Níveis de liderança	Níveis de conflito e operacional	Categorias de Oficiais
Indirecta	Liderar Instituições	Estratégica	Estratégico-Nacional	Unidade Política
			Estratégico-Militar	Oficiais Gerais General Tenente-General Major-General Brigadeiro-General
Directa	Liderar Pessoas	Organizacional	Operacional	Oficiais Superiores Coronel Tenente-Coronel Major
		Directa	Tático	Oficiais Subalternos e Capitães Capitão Tenente Alferes

Figura 5 – Relações entre a liderança e os níveis organizacionais.

Fonte: Rouco (2012).

A liderança direta caracteriza-se por ser a menos complexa e o líder e o seguidor estarem na presença um do outro. Trata-se de o líder liderar os indivíduos, influenciando-os diretamente e promovendo o seu desenvolvimento individual. Esta surge em todas as organizações, onde os liderados observam os seus líderes em todos os momentos (Rouco, 2012).

Na liderança organizacional, os líderes influenciam todos os indivíduos pertencentes à sua organização, de forma direta. Os líderes organizacionais têm que liderar em contextos de

maior complexidade, pois o número de indivíduos é maior, logo existe maior incerteza (idem).

A liderança estratégica trata de liderar as Instituições. Os líderes são responsáveis pela organização como um todo e influenciam indiretamente muitos indivíduos. Neste tipo de liderança, os líderes definem a estrutura da Força e dos recursos, partilham uma visão estratégica e preparam os seus comandantes para o seu papel futuro. Os líderes estratégicos surgem em ambientes complexos e de elevada incerteza (idem).

2.2 Competência

Nesta secção será apresentado a definição competência e de diversas abordagens do conceito e de gestão de competências em liderança.

Atualmente vivemos na era das competências, ou seja, para a maioria das organizações, o mais importante é saber que tipo de competências as organizações necessitam, ao invés de apenas descrever, analisar e qualificar funções e responsabilidades (Ceitil, 2007).

Para as organizações fazerem face às atuais características exigidas pelo meio ambiente e à necessidade de terem os melhores RH e elevado sucesso na concretização dos seus objetivos, estas tiveram que rever as suas atividades na área da gestão do conhecimento, nomeadamente na área da gestão de competências.

Os modelos de gestão de competências associadas à liderança são claramente um fator estratégico e de competitividade em qualquer organização. Os líderes influenciam os seus elementos, guiam-nos à concretização de objetivos delineados, transmitem a aprendizagem e cultura da sua organização, de forma que estes afetem toda a organização para o sucesso da mesma.

A gestão de competências a nível de liderança deve ser observada como uma fonte de criação de conhecimento. A gestão de competências de uma forma geral serve para identificar quais as competências e capacidades que a própria organização necessita para que os seus elementos tenham um elevado desempenho segundo um determinado padrão de referência.

Após muita leitura sobre a temática de competência, conclui-se que não existe uma definição consensual sobre o conceito. No entanto, existem diversas definições do mesmo, mas importa referir competência como adequado conhecimento em determinado domínio do saber ou mesmo o desempenho de uma atividade com total sucesso e impacto no indivíduo.

2.2.1 Conceito de competência

Segundo Fleury e Fleury (2001) é na década de 1970 que surge o conceito de competência. Este foi pesquisado por diversos autores e desde então tornou-se tema essencial em discussões académicas e organizacionais. Para Zarifian (2001) é na década de 80 que se inicia os temas conhecimento, habilidade e que se estimula o desenvolvimento de competências essenciais no indivíduo.

“A origem da palavra competência remonta ao latim *competere* que significa ‘ser apropriado’. Este conceito foi desenvolvido pela psicologia referindo-se aos traços de personalidade e aptidões para responder a certas solicitações colocadas pelo ambiente” afirma Rouco (2012: p. 57).

Para Boyatzis (1982) competência é uma capacidade de demonstrar uma sequência de comportamentos que está diretamente relacionada com a concretização de um objetivo. Já para Spencer e Spencer (1993: p. 10), o conceito de competência define-se como sendo as “características subjacentes ao indivíduo”, que estão relacionadas com “desempenhos superiores no trabalho e generalizadas ao longo das várias situações, e com uma duração por longos períodos”, tendo sempre um critério de referência. Sendo que para Levy-Leboyer (1997: p. 13) competências são os “reportórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as fazem mais eficazes em uma determinada situação”.

Mais recentemente Santos (2001: p. 27) define competência como não sendo “apenas conhecimento e habilidades para a realização do trabalho, mas também atitudes, valores e características pessoais vinculados ao bom desempenho no trabalho”. E Zarifian (2003: p. 137) define como “a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”.

McClelland (1973), citado em Rouco (2012: p. 56) “definiu as variáveis das competências que podiam ser usadas como preditoras do desempenho de uma tarefa e que não eram baseados em indicadores como a etnia, o género ou fatores socioeconómicos, entre outros”. As investigações de McClelland contribuíram para identificar capacidades que são necessárias ao desempenho do trabalho e não só os atributos dos indivíduos (Rouco, 2012). Segundo este último autor, o modelo de competências de McClelland pode ser resumido a dois fatores: o uso de critérios, que comparam pessoas com diferentes desempenhos e a obtenção de conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos que levam diretamente ao sucesso.

Para Ceitil (2007), as competências relacionam-se com comportamentos ou *feedbacks* interpessoais e são definidas em resultados que surgem através do desempenho. Em contexto organizacional, define-se competência como “um conjunto de traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos, para ter desempenhos superiores no local de trabalho e segundo um critério de referência”, refere Rouco (2012: p. 81). Segundo o autor, as competências podem ser organizadas segundo diferentes domínios e tipo, conforme se pode observar na figura 6 ou como ilustra a figura 7.

Domínio das competências			
De si próprio	Da relação com os outros	Do trabalho	Da gestão
*Coragem	*Carisma	*Tomada de decisão	*Visão
*Autoconfiança	*Liderança participativa/ Envolvimento	*Capacidade de resolução de problemas	*Gestão de Conflitos
*Autodomínio	*Influência pela referência	*Aptidão técnica e profissional	*Avaliação organizacional
*Flexibilidade/ Adaptabilidade	*Reconhecimento/ Valorização/ Feedback positivo		*Orientação para a missão
*Determinação/ Perseverança	*Comunicação/ Assertividade		*Comando/ Direção
*Otimismo/ Entusiasmo	*Coesão e Trabalho de equipa		
*Consideração	*Desenvolvimento dos outros		
*Integridade	*Orientação para as relações humanas		
*Transparência			
Tipologia das competências			
Pessoal	Social	Funcional	Organizacional

Figura 6 - Domínio e tipo de competências associadas à liderança.

Fonte: Rouco (2012).

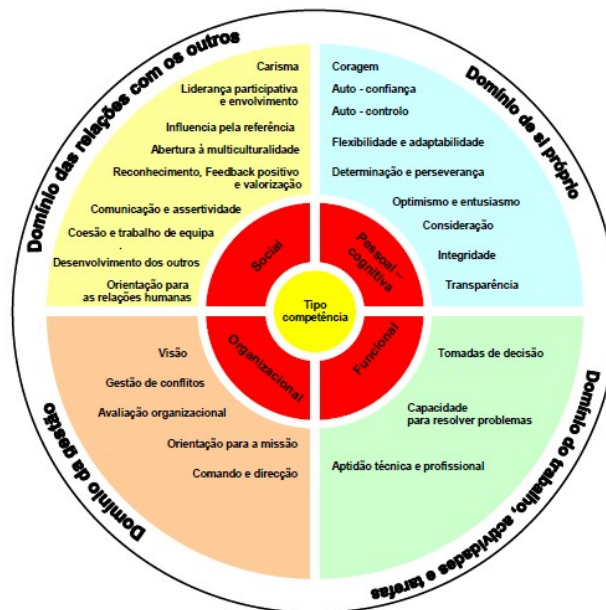


Figura 7 - Domínio e tipo de competências associadas à liderança.

Fonte: Rouco (2012).

Atualmente, o conceito de competência tem grande expressão na gestão da formação de recursos humanos e na gestão de competências. Os elementos pertencentes a determinada organização devem partilhar e perceber a definição de competência, para que qualquer um seja capaz de a reconhecer e explicar (Rouco, 2012). Se este pressuposto for observado, todos os elementos da mesma organização partilharam a mesma definição de competência. Na revisão da literatura sobre o conceito competência concluiu-se que existem diferentes abordagens e implicações para a criação de um modelo de gestão de competências de liderança, são elas, a abordagem americana, inglesa, francesa, alemã, austríaca e portuguesa. Considera-se pertinente apenas caracterizar a abordagem portuguesa.

2.2.2 Abordagem portuguesa

Em Portugal, os perfis ocupacionais “foram elaborados para obter resultados de aprendizagem de acordo com as competências cognitivas, funcionais e sociais” (Rouco, 2012: p. 67), e vão ao encontro da abordagem francesa.

Atualmente, e segundo o Decreto-Lei nº396/2007, de 31 de dezembro, o termo competência define-se “como a capacidade reconhecida para mobilizar o conhecimento, as aptidões e as atitudes em contextos de trabalho, de desenvolvimento profissional, de educação e de desenvolvimento pessoal”.

No nosso país, pretende-se sobretudo, assegurar uma “maior articulação entre as competências necessárias ao desenvolvimento socioeconómico do país e às qualificações promovidas no âmbito do sistema de educação e formação” (Rouco, 2012: p. 68). Neste sentido, pretende-se que os indivíduos tenham uma “perceção mais exata do valor relativo das qualificações, o que contribui para o melhor funcionamento do mercado de trabalho” (Rouco, 2012: p. 68).

Os ramos das FA, Força Aérea, Marinha e Exército Português, com a necessidade de implementar um sistema organizacional com base na formação por competências, colaboram com diversas outras entidades diretamente envolvidas na formação e na sua qualidade, para que os seus militares possam usufruir do sistema de formação dessas mesmas entidades e fomentarem as competências adquiridas noutros contextos.

2.2.3 Gestão de competências

A temática gestão de competências tem-se tornado objeto de interesse devido à sua reconhecida importância na perspetiva estratégica (Mota, 2011). Este conceito tem “como objetivo aproveitar a vantagem competitiva das organizações baseadas no conhecimento, observando os funcionários como ativos estratégicos e explicitamente integrá-los na estratégia de negócio e processos da organização” (Caetano, Pombinho, e Tribolet, 2007, citado em Mota 2011: p. 14), bem como existe “maior facilidade de análise dos processos e sua padronização, dentro e fora dos limites da organização, que tornam mais claro e justo o recrutamento e as remunerações” (Mota, 2011: p. 14).

“Constituindo uma temática recente ao nível da gestão de recursos humanos, a gestão de competências surge como uma evolução do paradigma do posto de trabalho associado à denominada gestão científica do trabalho, de que Taylor foi figura de destaque” (Pereira, 2013: p. 14). As “exigências laborais da sociedade contemporânea revertem a favor de uma mão-de-obra qualificada e competente, adquirindo valorização crescente, num ambiente de incerteza e turbulência, a flexibilidade sinérgica e a inteligência coletiva” (Ceitil, 2007: p. 49).

Na gestão de competências, determinados recursos organizacionais são fator chave para o sucesso da empresa relativamente à concorrência, ou seja, “o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados confere à organização certa vantagem competitiva (Taylor, Beechler e Napier, 1996 citado por Brandão e Guimarães, 2001: p. 10). Desta forma, para Brandão e Guimarães (2001: p. 11), “a gestão estratégica de recursos humanos contribui para gerar vantagem competitiva sustentável por promover o desenvolvimento de habilidades, produzir um complexo de relações sociais e gerar conhecimento, ou seja, desenvolver competências”.

São inúmeras as organizações que recorreram à utilização de modelos de gestão de competências, no sentido de planear, selecionar e desenvolver as competências necessárias para o sucesso da sua própria organização. Um modelo sugerido por Ienaga (1998) tem como passo inicial a identificação de lacunas de competências da organização, isto é, inicia-se por estabelecer os objetivos a serem alcançados e, depois identificar a lacuna entre as competências necessárias para a realização desses objetivos e as competências internas disponíveis na própria organização. Seguidamente planeia-se, seleciona-se, desenvolve-se e avalia-se as competências, procurando minimizar as lacunas detetadas.

Torna-se audacioso afirmar que o processo de gestão de competências determina que as competências essenciais da organização determinam as competências humanas (Brandão e Guimarães, 2001).

A gestão de competências é um processo de aprendizagem organizacional, de desenvolvimento e integração de estratégias que permitem a obter melhores resultados, através da participação efetiva dos indivíduos no processo de produção, aquisição e disseminação do conhecimento (Ceitil, 2007).

2.3 Mulheres nas Forças Armadas

Na década de 60, a rápida e complexa evolução da tecnologia e das organizações levou à profissionalização das Forças Armadas. Na década de 80 acontece o fim da conscrição. Em Portugal só em 2004 terminou oficialmente o fim do serviço militar obrigatório.

Os ramos das FA têm-se confrontado com a obrigatoriedade de rever as suas organizações, para que haja um permanente aperfeiçoar dos processos de gestão e de liderança. Os seus militares devem ser possuidores de capacidade de comando e liderança para enfrentar as novas contingências com que se deparam e cumprir os objetivos superiormente estabelecidos.

Uma das profundas transformações das FA, se não a maior, foi sem dúvida a entrada de mulheres nas fileiras (serviço militar feminino) e a sua possibilidade de aceder a cargos de comando, direção e chefia.

A Força Aérea, Marinha e o Exército Português tendem a acompanhar a evolução da sociedade em todos os sentidos, não esquecendo a área dos processos de gestão e liderança e na participação feminina nestes cargos.

É neste sentido que se torna importante abordar a questão da liderança das mulheres no contexto militar, um mundo que sempre foi considerado masculino.

2.3.1 Liderança feminina

A partir da década de 50, até meados dos anos 70 do século XX, assistiu-se à ocupação, por parte da mulher, em atividades empresariais e cargos de gestão (Moller e Gomes, 2010). Os tempos atuais cada vez estão mais competitivos e dinâmicos, o que obriga à mudança, adaptação, inovação e flexibilização da forma de gerir as organizações (Dias, 2002). Rego e Cunha (2007: p. 27) propõem como debate para o século XXI o papel da

mulher na vida organizacional, porque “(...) embora seja comum a queixa feminina de que os lugares de chefia ainda são maioritariamente preenchidos pelos homens, é indubitável o crescendo feminino nessa matéria”. As organizações têm vindo a ser obrigadas a acompanhar esta mudança cultural (DesRosiers e Lépine, 1991, citado em Moller e Gomes, 2010).

Apenas em pleno século XXI as mulheres começam a ser reconhecidas como líderes eficazes. Também só agora é reconhecido as vantagens das qualidades femininas dentro das organizações e a melhoria para a sociedade em geral no que concerne à participação da mulher no contexto do trabalho e os seus reflexos da sua maneira de pensar, agir e sentir.

Apesar das mulheres já terem conquistado muitos lugares de supervisão e chefia, a sua visibilidade na gestão de topo continua a ser praticamente invisível (Muller, 2008), salienta-se que as mulheres que conseguem ocupar um posto de liderança, fazem-no maioritariamente, em setores de atividade económica femininos, como o ramo alimentar, da educação e do comércio (Nogueira, 2010).

Esta ascensão feminina deve-se a determinados fatores, como por exemplo, a possibilidade de frequentar toda a escolaridade, o que lhes proporcionou adquirir competências necessárias para concorrer a certos cargos, a conquista de uma carreira profissional e a tardia maternidade, a legislação que alterou e tornou tudo mais igualitário entre ambos os géneros e a introdução das novas tecnologias que ajudaram na parte doméstica (Silva, 2014).

Joseph Jr. (2009) refere que são cada vez mais as mulheres detentoras dos cargos de liderança e que esta é considerada um estilo de liderança mais eficaz. No entanto, quando uma mulher pretendia subir ou mesmo chegar ao topo de uma organização, tinha, que adotar um estilo de liderança mais masculino (idem). Judy Wajcman (1998), entende que as mulheres quando atingem cargos de topo, tendem a adotar técnicas de gestão tipicamente masculinas. Para a mesma autora, embora haja já um grande avanço no que concerne à igualdade de oportunidades e acesso a cargos de liderança, ainda permanecem tipicamente masculinos, a cultura organizacional e o estilo de gestão.

2.3.2 Liderança feminina nas Forças Armadas

As instituições militares foram as que durante mais tempo impediram a entrada das mulheres no seu seio organizacional. “A composição social das forças militares nas sociedades ocidentais tem vindo a caracterizar-se por uma crescente heterogeneidade”,

afirma Helena Carreiras (2004: p. 61). No início dos anos 70 iniciou-se um processo de admissão de mulheres nas Forças Armadas na maioria dos países ocidentais. Mas em Portugal só na década de 90 é que surgiu a entrada das primeiras mulheres.

Embora o ritmo e as características do recrutamento feminino nas Forças Armadas nos países ocidentais, tenham variado significativamente entre os diversos países, esta intensificação é uma realidade evidente nas últimas décadas (Carreiras, 2002). “No início do século XXI todos os países da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) haviam recrutado mulheres, aumentado a sua representação nas fileiras e eliminado muitas das restrições com que inicialmente haviam acolhido a sua presença” (Carreiras, 2004: p. 72).

A igualdade de admissão para ambos os géneros, é total e a possibilidade de acesso a qualquer função nos ramos também. “O género será uma variável importante na transformação da essência da liderança, neste novo século da igualdade das oportunidades, ainda mais num contexto militar” (Borrallho e Rouco, 2013: p. 131).

A necessidade evidente nos últimos anos, de pessoal nas FA, tem sido a força matriz subjacente à expansão das funções militares das mulheres, bem como a mudança dos valores culturais, no que concerne à igualdade do género (Segal, 1999).

As mulheres em contexto militar, tendem a adotar padrões de comportamento mais masculinos, para poderem ser vistas como líderes e serem bem-sucedidas, num mundo caracterizado por ser tipicamente de homens.

A participação feminina em funções de comando teve impacto no desempenho dos seus subordinados e no processo de liderança das próprias militares.

Carreiras (2002) diz que em 2000 já se encontravam a desempenhar funções nas FA, cerca de 289.000 mulheres, na sua maioria na área de apoio, mas muitas já tinham sido aceites para a área operacional. No entanto existem países como a Polónia “onde praticamente todas as mulheres militares prestavam serviço nos serviços de saúde”, sendo estas “excluídas de todas as funções de tipo operacional” (Carreiras, 2004: p. 78).

Carreiras (2002: p. 72) diz ainda que na Noruega, “as mulheres serviam em submarinos e uma delas havia mesmo ocupado a posição de comandante de submarino”. Este foi o “primeiro país a permitir o serviço feminino em submarinos e desde 1985 as mulheres podem aceder a todos as funções de combate” (Carreiras, 2004: p.78). Em países como Canadá, Alemanha ou Reino Unido, houve fortes pressões da sociedade para rapidamente implementar a igualdade de género nas Forças Armadas. No início da década de 90, a

Inglaterra abriu «as portas» a posições a bordo de navios e em 2001 a primeira mulher tornou-se comandante de um navio (Carreiras, 2004).

Países como a Holanda, “foram pioneiros na eliminação de restrições ao acesso feminino a funções de combate”, seguindo-se pouco tempo depois a Dinamarca e a Noruega, considerados “os países que maior abertura proporcionam” (Carreras, 2004: p. 78).

Na figura 8 pode-se ver a evolução da representação feminina nas Forças Armadas de diversos países, desde 1986 a 2005.

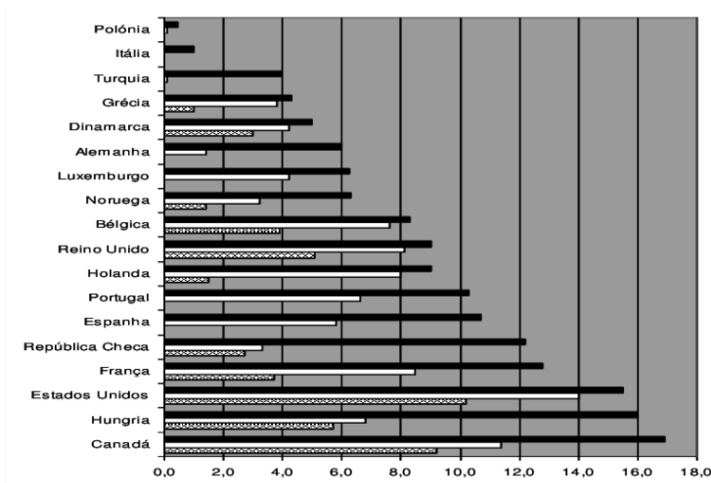


Figura 8 – Evolução da representação feminina nas forças armadas dos países da OTAN (1986-2005) (%).

Fonte: Carreiras (2011).

Da observação do gráfico demonstrado na figura, pode-se verificar a heterogeneidade de situações entre os países da OTAN. Em alguns países iniciaram a integração do género feminino antes de 1986, como o Canadá, a Hungria, os Estados Unidos, o Reino Unido, entre outros. Verifica-se que mais tarde, outros países, abriram progressivamente as suas fileiras às mulheres, como é o caso de Espanha, Portugal, Luxemburgo, Alemanha, Turquia e Polónia. Mas Itália só abriu as portas à entrada de mulheres nas FA apenas no ano 2000.

Esta uniformidade com que se iniciou o recrutamento do género feminino e a sua evolução ao longo dos anos, deve-se às diferenças políticas internas e externas de cada país (Carreiras, 2011). “A maioria dos países instituiu limites máximos de presença feminina”, afirma Carreiras (2011), onde a Turquia, por exemplo, não pode ter mais que 4% de militares femininas no seu efetivo total.

Ainda Carreiras (2011) refere que em outros países, existiam muitos obstáculos ao recrutamento feminino, que levou algumas Forças Armadas a imporem objetivos a atingir face à sua representação feminina. Desta forma, todos os países optaram pelo regime de voluntariado.

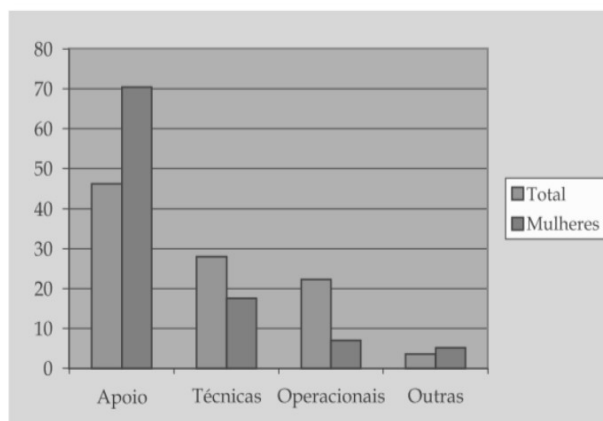


Figura 9 – Distribuição ocupacional das mulheres nas Forças Armadas em 13 países da OTAN em % (2000).

Fonte: Carreiras (2014).

Na figura 9, verifica-se a distribuição dos militares por área, onde se verifica que cerca de 70% das militares mulheres encontram-se em funções apoio, cerca de 18% em áreas técnicas e apenas menos de 10% em áreas operacionais.

2.3.3 Caso português

“Em Portugal, a primeira vez em que cidadãos do sexo feminino participaram em atividades militares remonta à I Guerra Mundial quando o Corpo Expedicionário Português enviado para França integrou mais de 10 voluntárias graduadas em Alferes, após a conclusão de um curso de primeiros socorros no Hospital Militar de Belém. Tendo partido para França no início de 1918, estas mulheres, as pioneiras portuguesas do Serviço Militar Feminino, cerca de dez anos depois, foram promovidas ao posto de Tenente”, cita José Alves (1999: p. 76).

Depois outro momento marcante no nosso país, foi nos anos 60, quando entraram as primeiras mulheres para a Força Aérea Portuguesa, as enfermeiras paraquedistas (Alves, 1999). Estas entraram para o exclusivo mundo masculino, onde a sociedade portuguesa mantinha regras bastante conservadoras e onde enfrentaram alguma discriminação e

preconceito. Foram para a frente de batalha, no Ultramar, para tratar os soldados feridos e doentes, ajudar a evacuar civis e a auxiliar as populações. Eram apelidadas de “anjos descidos do céu” (Benevides, 2009).

Em 1968, em plena Guerra do Ultramar, foi publicada a nova Lei do Serviço Militar (Lei n.º 2135, de 11 de julho), que no n.º 2 do artigo 2º referia que “os cidadãos portugueses do sexo feminino podem ser admitidos a prestar serviço militar voluntário” (Alves, 1999: p. 76).

Segundo o mesmo autor (1999: p. 76), em 1972, foi “publicada uma portaria que estabeleceu as condições para admissão de pessoal feminino voluntário para as especialidades de médicas e farmacêuticas, em qualquer Ramo das Forças Armadas (...)”. Mas só nos anos 90 é que as mulheres têm a possibilidade de entrar para qualquer ramo das FA, em regime de voluntariado e de quadro permanente. A primeira incorporação de mulheres nas FA aconteceu entre 1991 e 1992 e algumas delas estão hoje a atingir o topo da sua carreira militar.

A integração das mulheres nas FA ocorre massivamente, nestes últimos anos, numa altura em que o país não está em guerra. Em Portugal, desde 2008, que o acesso a todas as classes e especialidades é livre, no entanto, ainda existem especialidades onde não existe a presença de mulheres, como nos Fuzileiros e Comandos. A predominância das mulheres na vida militar, atualmente, tal como em outros países, ainda é maioritariamente na área de apoio, segundo Carreiras (2004).

Em 2010 o género feminino atingiu o maior número de efetivos de mulheres nas Forças Armadas, sendo no total 5410 mulheres nas fileiras, segundo dados do Ministério da Defesa Nacional (MDN) (Costa, 2018). Estas 5410 mulheres significavam quase 14% de militares do género feminino nas fileiras, e em 2017, Portugal apresentava quase 11%, dados do MDN (idem).

2.3.4 Força Aérea Portuguesa

Em 1990, a Academia da Força Aérea começou a admitir as primeiras mulheres em áreas como engenharia e administração.

Ser das primeiras levas de mulheres a entrar num reduto onde só as enfermeiras paraquedistas conseguiram lançar-se, não trouxe qualquer impressão de discriminação. É certo que é um ambiente mais masculino, mas por norma o tratamento era igual. Na parte logística, as primeiras mulheres encontraram os seus obstáculos, no início, não havia

sapatos femininos e de números pequenos, nem calças que assentassem bem em corpos femininos. Em alguns casos não havia sequer instalações preparadas para os contingentes femininos. Entraram as primeiras mulheres, mas ninguém pensou em adaptar o fardamento e as instalações para as mesmas (Câncio, 2016).

O ano 2018 marca de forma exemplar, o trajeto da igualdade de género nas Forças Armadas em Portugal, com a primeira mulher a ser promovida a General. Regina Mateus, 52 anos, Médica da Força Aérea, que em 23 de julho desse ano, assumiu a Direção do Hospital das Forças Armadas. Torna-se um orgulho para qualquer Oficial do género feminino ter uma Oficial General no seu Ramo e a primeira Oficial Feminina a ser promovida a General.

Parte II – Estudo de Caso

Capítulo 3 – Metodologia de Investigação

Após elaborada toda a parte teórica que fundamenta este trabalho, realiza-se a parte prática (trabalho de campo). Este capítulo visa apresentar a metodologia utilizada, apresentar o questionário efetuado, definir a caracterização do universo e da dimensão da amostra.

O questionário aplicado foi realizado na plataforma *Google docs* e foi enviada uma hiperligação do mesmo via correio eletrónico para todas as Oficiais da FAP. Após a receção de todos os questionários é construída uma base de dados, numa fase inicial no *Microsoft Office Excel* e numa segunda fase no programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 20.0 para *Windows*, com vista ao tratamento e análise estatística dos dados obtidos.

3.1 Instrumento

O instrumento de recolha de dados que se considerou pertinente utilizar para esta investigação foi o inquérito por questionário. Segundo Borralho (2012: p. 29), “o inquérito por questionário é o instrumento de medida que permite a recolha de dados da amostra em estudo” e Sarmento (2013) afirma que os dados alcançados na análise de dados permitem, ou não, confirmar as perguntas derivadas do estudo.

Para Gonçalves (2004: p. 78), o inquérito consiste numa interrogação sistemática a um “conjunto de indivíduos, normalmente representativos de uma população global, com o objetivo de proceder a inferências e generalizações”, sendo que estas “questões podem incidir sobre factos ou sobre opiniões”.

O inquérito por questionário escolhido para este trabalho de investigação é o “Questionário de Competências de Liderança”, do Tenente Coronel (Doutor) Dias Rouco do Exército Português e utilizado no seu trabalho de Tese de Doutoramento “Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar”, realizado na Universidade Lusíada de Lisboa em 2012 (Anexo A – Questionário de Competências de Liderança), por ser um instrumento de medida fidedigna e coerente, o qual se solicitou autorização e foi aprovado, para uso neste trabalho de mestrado.

O questionário é constituído por uma primeira parte, com os dados sociodemográficos, onde são apresentadas 6 questões relativas a dados pessoais e dados de contexto militar, que permitem caracterizar a população em estudo, do ponto de vista estatístico e demográfico, e numa segunda parte, com 55 perguntas fechadas que pretendem medir o desempenho de um conjunto de 9 competências e 5 estilos de liderança (14 itens) no exercício das suas funções enquanto Oficiais da Força Aérea Portuguesa. No apêndice A é apresentado um diretório geral com as 53 competências e a respetiva descrição, do trabalho do Tenente-Coronel (Doutor) Dias Rouco.

No questionário foram colocados três itens para cada um dos 14 itens identificadas conjuntamente pela autora do presente trabalho, pela sua orientadora e pelo próprio autor do questionário, exceto para a competência de liderança diretiva que se apresentou 4 itens. A resposta de cada inquirida pode variar numa escala de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente).

Segundo os autores Hill e Hill (2005: p. 123), o número de respostas alternativas a escolher pelo investigador varia habitualmente entre 2 e 9. Quando a pergunta solicita uma opinião, uma atitude ou grau de satisfação, o investigador deve utilizar entre 3 a 7 alternativas de resposta. Na maioria dos casos 5 respostas alternativas são suficientes. Contudo muitos inquiridos perante um número ímpar de respostas têm tendência para dar uma resposta "conservadora" no meio da escala. Por outro lado, um número par de respostas alternativas "obriga" os inquiridos a dar uma opinião, ou atitude definitivamente positiva ou negativa. No caso em que existam perguntas "sensíveis" (questões que tratam de assuntos íntimos ou potencialmente embaraçosos, ou questões onde o inquirido prefere jogar pelo seguro e dar uma resposta neutra) é de facto recomendável a utilização de número par de respostas alternativas.

3.2 Caracterização dos participantes

A população escolhida para o presente trabalho de investigação foi o universo das Oficiais a trabalhar na Força Aérea Portuguesa, quer sejam do quadro permanente, quer sejam do regime de contrato.

No ano de 2017 as Forças Armadas apresentam um efetivo de 27.944 militares, dos quais 52% estão nas fileiras do Exército, 27% na Marinha e 21% na Força Aérea. Deste total, 56% dos militares estão no quadro permanente e 43% são contratados.

No ramo da Força Aérea, estão nas fileiras no início do ano 2020, 310 Oficiais do género feminino, às quais se aplicou o questionário.

Das 310 Oficiais que se encontram no momento a trabalhar ao serviço da Força Aérea Portuguesa, responderam ao questionário que serve de base a este estudo 20% (n = 62) Oficiais, sendo que 77,42 (48 Oficiais) pertencem ao QP e 22,58% (14 Oficiais) ao RC, e 43,55 (27 Oficiais) a Oficiais Subalternos, 27,42 (17 Oficiais) a Capitães, 27,42% (17 Oficiais) a Oficiais Superiores e 1,61% (1 Oficial) a General.

Para Maroco (2003: p. 19) o processo de inferência estatística só se torna válido quando as amostras estudadas são representativas da população teórica em estudo. Neste caso, a amostra equivale a 20% da população em estudo.

A análise de dados efetuada na primeira parte do questionário, permitiu caracterizar as participantes quanto à sua idade, estado civil, nível de escolaridade completo, classe de posto, forma de prestação e tempo de serviço, conforme se pode verificar no questionário aplicado (apêndice B).

Quanto à caracterização das Oficiais por idade, conforme se verifica no gráfico 1, divide-se da seguinte forma, pelas taxas etárias: entre os 21 e 30 anos, responderam ao questionário 19 Oficiais (30,65%), entre 31 e 40 anos, 21 Oficiais (33,87%), entre 41 e 50 anos também 21 Oficiais (33,87%) e respondeu 1 Oficial (1,61%) com mais de 51 anos.

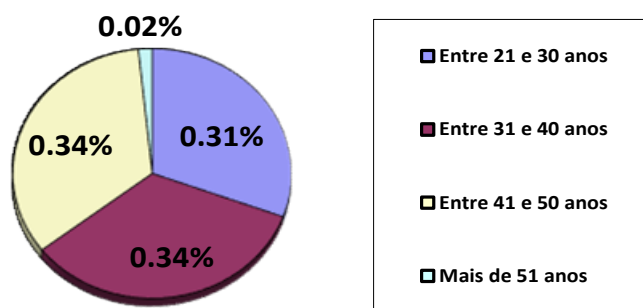


Gráfico 1 - Caracterização por Idade.

Relativamente ao estado civil, a amostra caracteriza-se por responderem 29 Oficiais (46,77%) solteiras, 26 Oficiais (41,94%) casadas, 5 Oficiais (8,06%) em união de fato, 2 Oficiais (3,23%) divorciadas e nenhuma viúva, conforme se verifica no gráfico 2.

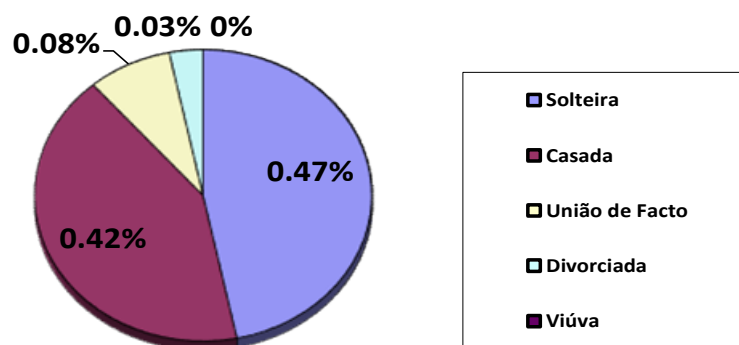


Gráfico 2 - Caraterização por Estado civil.

As respostas das Oficiais por nível de escolaridade caracteriza-se por serem 2 Oficiais (3,23%) com Bacharelato, 33 Oficiais (53,23%) com Licenciatura, 25 Oficiais (40,32%) com Mestrado e 2 Oficiais (3,23%) com Doutoramento, conforme gráfico 3.

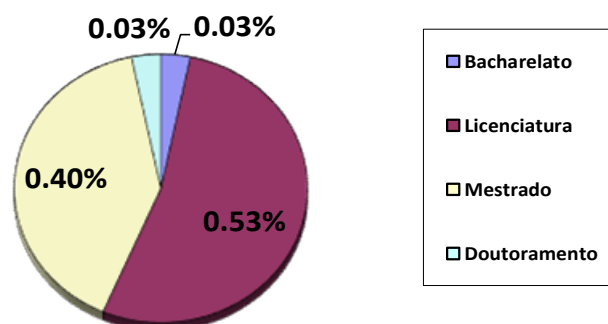


Gráfico 3 - Caraterização por Nível de escolaridade completo.

A caraterização da amostra face à classe de posto divide-se da seguinte forma: 1 resposta de Oficial General (1,61%), 16 respostas de Oficial Superior (25,81%), 17 respostas de Capitão (27,42%), 28 respostas de Oficial Subalterno (45,16%) e nenhuma resposta com o posto de Aspirante a Oficial, conforme se verifica no gráfico 4.

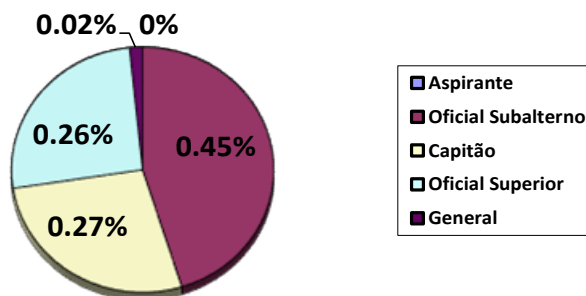


Gráfico 4 - Caraterização por Classe de posto.

O gráfico 5 demonstra as respostas das Oficiais por forma de prestação de serviço, em que as mesmas se dividem em 48 respostas de Oficiais do quadro permanente (77,42%) e 14 respostas de Oficiais do regime de contrato (22,58%).

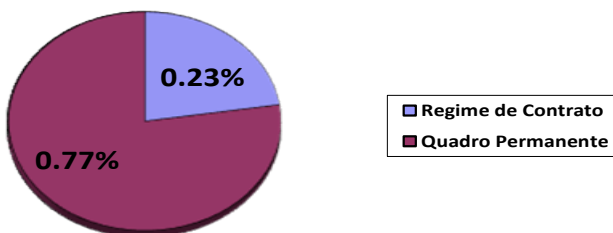


Gráfico 5 - Caraterização por Forma de Prestação de Serviço.

Quanto ao tempo de serviço prestado à Força Aérea, conforme indica o gráfico 6, as Oficiais inquiridas caraterizam-se por se dividir da seguinte forma: entre 0 e 5 anos de serviço prestado responderam 15 Oficiais (24,19%), entre 6 e 10 anos responderam 6 Oficiais (9,68%), entre 11 e 15 anos responderam 12 Oficiais (19,35%) e com mais de 16 anos de serviço prestado responderam 29 Oficiais (46,77%).

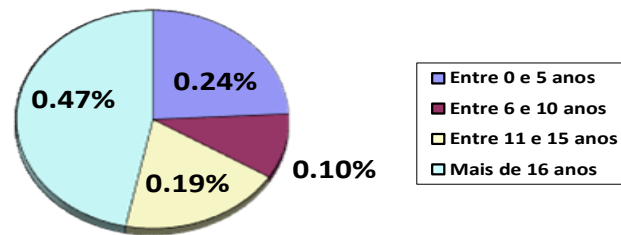


Gráfico 6 - Caraterização por Tempo de Serviço.

Capítulo 4 – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo vão ser analisados os dados relativos à média das escalas na amostra total, a análise de diferenças entre subgrupos da amostra, a análise de correlações e de regressões entre as competências e os estilos de liderança.

4.1 Média das escalas na amostra total

Tendo sido verificada a fiabilidade das escalas, procedeu-se ao cálculo da média de cada participante em cada escala, somando as respostas em cada um dos itens e dividindo pelo número de itens. Seguidamente, analisaram-se as médias da amostra total em cada uma das escalas.

Para todas as competências utilizou-se uma escala de resposta de valor entre 1 e 6, pelo que o ponto médio teórico seria 3,5. A média da escala na amostra total é quase sempre superior ao ponto médio, exceto a competência de liderança diretiva. O estilo de liderança com a média mais baixa é assim a liderança diretiva (2,44) e com a média mais alta é a liderança participativa (5,15). As competências com a média mais baixa são a resolução de problemas e a assertividade (ambas com 4,81) e com a média mais alta, o trabalho em equipa (5,37). Depois existem outras competências com uma média também considerada alta, empatia (5,18), otimismo e entusiasmo (5,15) e flexibilidade e adaptação (5,13).

	N	Média	Desvio padrão
Liderança Participativa	62	5,1452	,71063
Liderança Por Delegação	62	4,5215	,81788
Liderança Diretiva	62	2,4435	1,03070
Orientação para as Pessoas	62	5,1022	,63185
Orientação para a Tarefa	62	5,0699	,69118
Otimismo e Entusiasmo	62	5,1505	,57475
Autoconfiança	62	5,0806	,60262
Autocontrolo	62	4,8978	,75769
Resolução de Problemas	62	4,8065	,65717
Assertividade	62	4,8065	,62302
Empatia	62	5,1774	,64364
Flexibilidade e Adaptação	62	5,1344	,56122
Trabalho em Equipa	62	5,3656	,54892
Tomar Decisões	62	4,8871	,67196

Tabela 1 - Média da escala na amostra total.

4.2 Análise de diferenças entre subgrupos da amostra

Para analisar se existem diferenças significativas nas médias entre diferentes subgrupos da amostra foi realizado um teste de variância ANOVA. Esta análise permite verificar se as diferenças entre os diferentes grupos nas várias escalas do questionário são significativas (Maroco, 2003).

Consideraram-se todas as variáveis demográficas para a realização do teste – idade, estado civil, nível de escolaridade, classe de posto, forma de prestação de serviço e tempo de serviço - uma vez que se pretende verificar se existem diferenças significativas entre os grupos relativamente ao conjunto das 9 competências e dos 5 estilos de liderança.

Importa referir que existem diferenças significativas entre grupos quando $p \leq 0,05$, uma vez que este dado indicará que existe 95% de certeza de existirem diferenças (Maroco, 2003).

Todas as tabelas de teste de variância ANOVA de todas as variáveis, estão demonstradas por completo no apêndice C. Desta forma, irá ser mostrado nas tabelas seguintes, apenas onde foram encontradas diferenças nos grupos em algumas competências.

Em relação à idade, foram identificadas diferenças significativas, conforme a tabela 2 nos demonstra, nas competências otimismo e entusiasmo, autoconfiança, autocontrolo, resolução de problemas, empatia, flexibilidade e adaptação, orientação para a tarefa, e tomar decisões. Todas estas competências e estilo de liderança apresentam a média mais alta na faixa etária acima dos 41 anos de idade.

		Média	Z	Sig.
Otimismo e Entusiasmo	21-30	4,8947	6,65	0,002
	31-40	5,0476		
	>41	5,4697		
Autoconfiança	21-30	4,8070	7,075	0,002
	31-40	4,9683		
	>41	5,4242		
Autocontrolo	21-30	4,6842	6,712	0,002
	31-40	4,6349		
	>41	5,3333		
Resolução de Problemas	21-30	4,7018	4,067	0,022
	31-40	4,5873		
	>41	5,1061		
Empatia	21-30	5,2105	3,621	0,033
	31-40	4,9048		

	>41	5,4091		
Flexibilidade e Adaptação	21-30	5,1754	5,038	0,010
	31-40	4,8571		
	>41	5,3636		
Orientação para a Tarefa	21-30	4,6842	7,879	0,001
	31-40	5,0159		
	>41	5,4545		
Tomar Decisões	21-30	4,7018	6,058	0,004
	31-40	4,6667		
	>41	5,2576		

Tabela 2 – Análise ANOVA para a variável Idade.

No que respeita ao estado civil, verificaram-se diferenças significativas na competência otimismo e entusiasmo (solteiros com média de 4,9540 e outros estados civis de 5,3232) e no estilo de liderança de orientação para a tarefa (solteiros com média de 4,8506 e outros estados civis de 5,2626), conforme se verifica na tabela 3.

		Média	Z	Sig.
Otimismo e Entusiasmo	Solteiros	4,9540	6,996	0,010
	Outros estados	5,3232		
Orientação para a Tarefa	Solteiros	4,8506	5,929	0,018
	Outros estados	5,2626		

Tabela 3 - Análise ANOVA para a variável Estado civil.

Relativamente ao nível de escolaridade, apenas se verifica diferença significativa na competência empatia (Bacharelato e Licenciatura apresenta uma média de 5,3333 e Mestrado e Doutoramento uma média de 4,9753), conforme se verifica na tabela 4.

		Média	Z	Sig.
Empatia	Bacharelato e Licenciatura	5,3333	5,027	0,029
	Mestrado e Doutoramento	4,9753		

Tabela 4 - Análise ANOVA para a variável Escolaridade.

Em relação à classe de posto, verificam-se diferenças significativas nos estilos de liderança de liderança participativa e orientação para a tarefa e na competência de tomada de decisões, conforme se verifica na tabela 5. Conclui-se que conforme a subida no posto, a média também vai aumentando.

		Média	Z	Sig.
Liderança Participativa	Oficial Subalterno	4,9524	3,274	0,045
	Capitão	5,1176		
	Oficial Superior e General	5,4902		
Orientação para a Tarefa	Oficial Subalterno	4,8214	7,195	0,002
	Capitão	5,0000		
	Oficial Superior e General	5,5490		
Tomar Decisões	Oficial Subalterno	4,7143	3,212	0,047
	Capitão	4,8431		
	Oficial Superior e General	5,2157		

Tabela 5 - Análise ANOVA para a variável Classe de posto.

No que concerne à forma de prestação de serviço, apenas existe diferença significativa no estilo de liderança de orientação para a tarefa (sendo a média do regime de contrato de 4,6905 e do quadro permanente de 5,1806).

		Média	Z	Sig.
Orientação para a Tarefa	Regime de contrato	4,6905	5,886	0,018
	Quadro Permanente	5,1806		

Tabela 6 - Análise ANOVA para a variável Forma de prestação de serviço.

Na variável de tempo de serviço, registam-se diferenças significativas nas competências de otimismo e entusiasmo, autoconfiança e tomar decisões e no estilo de liderança de orientação para a tarefa, conforme se verifica na tabela 7. Todas estas competências e estilo de liderança apresentam a média mais alta no tempo de serviço superior a 16 anos. Conclui-se que quanto mais tempo de serviço a Oficial tem, mais a média sobe também.

		Média	Z	Sig.
Otimismo e Entusiasmo	Até 10 anos	4,9048	4,654	0,013
	11-15	5,0556		
	>16	5,3678		
Autoconfiança	Até 10 anos	4,8095	4,546	0,015
	11-15	5,0278		
	>16	5,2989		

Orientação para a Tarefa	Até 10 anos	4,6667	7,634	0,001
	11-15	5,0556		
	>16	5,3678		
Tomar Decisões	Até 10 anos	4,6667	3,408	0,040
	11-15	4,7222		
	>16	5,1149		

Tabela 7 - Análise ANOVA para a variável Tempo de serviço.

4.3 Análise de correlações entre competências e estilos de liderança

Nesta secção vamos analisar a correlação existente entre as 9 competências e os 5 estilos de liderança estudados na revisão de literatura, nomeadamente os estilos de liderança de Lewin, White e Lippitt e de Blake e Mouton.

	Liderança Participativa	Liderança Por Delegação	Liderança Diretiva
Otimismo e Entusiasmo	0,441**	0,078	-0,032
Autoconfiança	0,325**	-0,050	0,111
Autocontrolo	0,204	0,014	0,115
Resolução de Problemas	0,428**	0,164	0,143
Assertividade	0,554**	0,187	0,091
Trabalho em Equipa	0,726**	0,343**	-0,161
Flexibilidade e Adaptação	0,366**	0,067	-0,008
Empatia	0,576**	0,278*	-0,057
Tomar Decisões	0,401**	0,099	0,182

** Correlação significativa ao nível 0,01

* Correlação significativa ao nível 0,05

Tabela 8 - Correlação entre as competências e os estilos de liderança de Lewin e White e Lippitt.

Lewin, White e Lippitt, referem três estilos de liderança, são eles o autoritário/diretivo, participativo/democrático e por delegação/laissez-faire.

O estilo de liderança participativo/democrático está significativamente e positivamente correlacionado com todas as competências, exceto autocontrolo (otimismo e entusiasmo, autoconfiança, resolução de problemas, assertividade, trabalho em equipa, flexibilidade e adaptação, empatia e tomar decisões).

O estilo de liderança por delegação está significativamente e positivamente correlacionado com a competência trabalho em equipa e empatia.

O estilo de liderança diretivo não está significativamente e positivamente correlacionado com nenhuma competência.

	Orientação para a Tarefa	Orientação para as Pessoas
Otimismo e Entusiasmo	0,665**	0,634**
Autoconfiança	0,620**	0,519**
Autocontrolo	0,445**	0,403**
Resolução de Problemas	0,612**	0,509**
Assertividade	0,463**	0,500**
Trabalho em Equipa	0,757**	0,631**
Flexibilidade e Adaptação	0,356**	0,562**
Empatia	0,451**	0,586**
Tomar Decisões	0,684**	0,521**

** Correlação significativa ao nível 0,01

* Correlação significativa ao nível 0,05

Tabela 9 - Correlação entre as competências e os estilos de liderança de Blake e Mouton.

Estes dois estilos de Blake e Mouton, orientação para a tarefa e orientação para as pessoas estão significativamente e positivamente correlacionados com todas as competências (otimismo e entusiasmo, autoconfiança, autocontrolo, resolução de problemas, assertividade, trabalho em equipa, flexibilidade e adaptação, empatia e tomar decisões).

4.4 Análise de regressões entre competências e estilos de liderança

Nesta secção vamos analisar a regressão existente entre as 9 competências e 5 estilos de liderança, onde se vai verificar para cada estilo de liderança quais as competências com maior poder preditivo.

Nesta análise usou-se o método de *StepWise* do *SPSS* que nos indica então quais as competências que mais contribuem para explicar cada estilo de liderança.

No modelo que tem como variável dependente a liderança participativa, são retidas três variáveis que explicam 59,3% da variância, conforme verificamos na tabela 10. Essas variáveis são o trabalho em equipa, a empatia e tomar decisões.

Variáveis retidas	Resumo do Modelo		Coeficientes standardizados	Sig
	R2	Erro padrão da estimativa		
Trabalho em Equipa	,593	,46510	,725	,000
Empatia			,290	,009
Tomar Decisões			-,251	,038

Tabela 10 - Regressão da Liderança Participativa.

No modelo que tem como variável dependente a liderança por delegação, são retidas duas variáveis que explicam 21,2% da variância, conforme se verifica na tabela 11. Essas variáveis são o trabalho em equipa e a autoconfiança.

Variáveis retidas	Resumo do Modelo		Coeficientes standardizados	Sig
	R2	Erro padrão da estimativa		
Trabalho em Equipa	,212	,73837	,562	,000
Autoconfiança			-,376	,010

Tabela 11 - Regressão da Liderança por Delegação.

No modelo que tem como variável dependente a orientação para as pessoas, são retidas três variáveis que explicam 59,3% da variância, conforme se verifica na tabela 12. Essas variáveis são o otimismo e entusiasmo, trabalho em equipa e a empatia.

Variáveis retidas	Resumo do Modelo		Coeficientes standardizados	Sig
	R2	Erro padrão da estimativa		
Otimismo e Entusiasmo	,593	,45154	,302	,024
Trabalho em Equipa			,281	,037
Empatia			,249	,039

Tabela 12 - Regressão da Orientação para as pessoas.

No modelo que tem como variável dependente a orientação para a tarefa, são retidas duas variáveis que explicam 62,8% da variância, conforme se verifica na tabela 13. Essas variáveis são o trabalho em equipa e tomar decisões.

Variáveis retidas	Resumo do Modelo		Coeficientes standardizados	Sig
	R2	Erro padrão da estimativa		
Trabalho em Equipa	,628	,42877	,543	,000
Tomar Decisões			,316	,005

Tabela 13 - Regressão da Orientação para a tarefa.

Capítulo 5 – Conclusão

Neste último capítulo procede-se à resposta das perguntas derivadas e da pergunta de partida. Seguidamente serão expostas as limitações sentidas ao longo da realização do presente trabalho de investigação, as recomendações para investigações futuras que se consideram pertinentes, bem como finaliza com a conclusão deste trabalho, efetuando a ligação entre todos os capítulos anteriores, desenvolvimento teórico com a parte prática deste trabalho.

5.1 Resposta às perguntas derivadas

Neste trabalho de investigação foram consideradas um total de sete perguntas derivadas. Apresentam-se seguidamente as respostas a cada uma dela.

Pergunta derivada 1:

Quais os estilos de liderança que as Oficiais da Força Aérea Portuguesa consideram como mais característicos no desempenho das suas funções?

Verifica-se que os estilos de liderança que as Oficiais da FAP consideram como mais característico no desempenho das suas funções, são a liderança participativa/democrática e a orientação para as pessoas.

Pergunta derivada 2:

Quais as competências de liderança que as Oficiais da Força Aérea Portuguesa consideram como mais característicos no desempenho das suas funções?

Verifica-se que as competências de liderança que as Oficiais da FAP consideram como mais características no desempenho das suas funções, são em primeiro lugar o trabalho em equipa, depois o otimismo e entusiasmo, empatia e a flexibilidade e adaptação.

Pergunta derivada 3:

Existem diferenças significativas nos estilos e nas competências de liderança dependendo da variável de caracterização pessoal:

PD 3.1: Por classe de idade?

Existe diferença significativa por classe de idade, no estilo de liderança orientação para a tarefa e nas competências otimismo e entusiasmo, autoconfiança, autocontrolo, resolução de problemas, empatia, flexibilidade e adaptação e tomar decisões. Todas estas competências e o estilo de liderança apresentam a média mais alta na faixa etária acima dos 41 anos de idade.

PD 3.2: Por classe de posto?

Existe diferença significativa por classe de posto, nos estilos de liderança, liderança participativa e orientação para a tarefa e na competência de tomar decisões. Consoante se vai subindo de posto, mais as Oficiais consideram que estes três itens se tornam caraterísticos no desempenho das suas funções.

PD 3.3: Por forma de prestação de serviço?

Existe diferença significativa, apenas no estilo de liderança de orientação para a tarefa.

PD 3.4: Por tempo de serviço?

Existe diferença significativa, nas competências de otimismo e entusiasmo, autoconfiança e tomar decisões e no estilo de liderança de orientação para a tarefa. Todas estas competências e estilo de liderança apresentam a média mais alta no tempo de serviço superior a 16 anos. Consoante se vai tendo mais anos de tempo de serviço, mais as Oficiais consideram que estes quatro itens se tornam caraterísticos no desempenho das suas funções.

Pergunta derivada 4:

Existe uma associação entre os estilos de liderança e as competências de liderança? Ou seja, as competências de liderança associadas a cada estilo são diferentes?

Analisada a correlação existente entre as 9 competências e os 5 estilos de liderança, verifica-se que existe uma associação entre os mesmos.

Relativamente aos estilos de liderança de Lewin e White e Lippitt, verifica-se que, o estilo de liderança participativo/democrático está significativamente e positivamente correlacionado com todas as competências, exceto o autocontrolo; o estilo de liderança por delegação está significativamente e positivamente correlacionado com a competência trabalho em equipa e empatia; e o estilo de liderança diretivo não está significativamente e

positivamente correlacionado com nenhuma competência. Quanto aos dois estilos de liderança de Blake e Mouton, orientação para a tarefa e orientação para as pessoas, estes estão diretamente correlacionados com todas as competências (otimismo e entusiasmo, autoconfiança, autocontrolo, resolução de problemas, assertividade, trabalho em equipa, flexibilidade e adaptação, empatia e tomar decisões).

Analisada a regressão existente entre as 9 competências e os 5 estilos de liderança, verifica-se que existe uma associação entre os mesmos, sendo que as variáveis retidas são diferentes entre eles, mas existe uma variável comum a todos, ou seja, que é retida em todas as competências e estilos de liderança que é o trabalho em equipa.

5.2 Resposta à pergunta de partida

Quais os estilos de liderança e as competências de liderança que as Oficiais da Força Aérea Portuguesa consideram como mais característicos no desempenho das suas funções?

À pergunta central do presente trabalho de investigação, conclui-se que os estilos de liderança que as Oficiais da Força Aérea Portuguesa consideram como mais característicos no desempenho das suas funções, são a liderança participativa/democrática e a orientação para as pessoas, relativamente às competências, consideram como mais característicos no desempenho das suas funções, o trabalho em equipa, empatia, otimismo e entusiasmo e flexibilidade e adaptação.

Para todas as competências utilizou-se uma escala de resposta de valor entre 1 e 6, pelo que o ponto médio teórico seria 3,5. A média da escala na amostra total é quase sempre superior ao ponto médio, exceto a competência de liderança diretiva que tem a média da escala de amostra total mais baixa enquanto a liderança participativa tem a média mais alta. As competências com a média da escala na amostra total mais baixa são a resolução de problemas e a assertividade e com a média mais alta o trabalho em equipa. Depois existem outras competências com uma média também considerada alta como a empatia, otimismo e entusiasmo e a flexibilidade e adaptação.

5.3 Limitações da investigação

É importante dividir estas limitações em dois grandes grupos: limitações relativas à amostra e limitações relativas a variáveis não contempladas na investigação. Considera-se como

limitação ao presente estudo, a não obtenção da recolha de dados por parte de toda a amostra, ou seja, a todas as Oficiais da Força Aérea Portuguesa, bem como poderiam ter sido avaliadas outras variáveis como a área de colocação ou mesmo a área de especialidade: apoio, manutenção ou operações. Outras variáveis que não foram consideradas neste estudo e que poderiam tornar o mesmo interessante, por exemplo, avaliar se os estilos e as competências de liderança têm impacto nos subordinados das Oficiais, se afeta o seu desempenho, satisfação ou motivação, se altera os seus comportamentos.

5.4 Recomendações futuras

Este trabalho deve continuar a ser desenvolvido para possível comparação ao longo dos anos, ou mesmo para identificar a evolução da liderança apresentada pelas Oficiais da FAP no que concerne à gestão de competências, bem como possível comparação com as Oficiais dos outros dois ramos, Exército e Marinha, ou mesmo com a Guarda Nacional Republicana, Polícia de Segurança Pública, Polícia Judiciária Militar, ou outras Instituições que se considere pertinentes.

De uma forma mais aprofundada poder-se-á identificar as competências associadas à liderança efetuando entrevistas às Oficiais, onde se procurará uma melhor essência nas respostas abertas das mesmas.

5.5 Conclusões finais

Muitos são os autores que tentam encontrar uma única definição do conceito de liderança, mas esta parece ser infrutífera, tendo em conta que a sua definição depende dos diversos aspetos em que a liderança é aplicada. É pouco provável que estes autores adotem uma definição aceite universalmente.

Contudo, no contexto organizacional, pode-se afirmar que a liderança é o processo de influenciar os comportamentos de outros indivíduos, para além da autoridade que lhe é investida, no sentido de fazer cumprir com os objetivos definidos e que estes superem o exigido pela função.

A verdadeira essência da liderança é a capacidade de influenciar os liderados. Esta relação é bilateral, no sentido que o líder influencia os liderados, mas estes também o podem influenciar. Os líderes devem transformar as necessidades dos seus elementos, os seus

valores e as suas aspirações em necessidades essenciais da equipa. A liderança não é só um resultado mas sim um processo de melhoria contínua do líder.

Em contexto militar, um comandante é uma peça fundamental para ajudar a organização a cumprir com os compromissos organizacionais num clima de estabilidade, mas a liderança deste é fulcral para dirigir a mudança e gerir os conflitos e os climas de grande instabilidade.

Da mesma forma que o conceito de liderança, também não existe uma definição única para o conceito de competência. A definição mais comum, apesar de ampla, é que competência é a capacidade reconhecida a um indivíduo para dinamizar o conhecimento, as aptidões e as atitudes em contextos de trabalho, de desenvolvimento profissional e de desenvolvimento pessoal.

O objetivo proposto para este estudo incidiu na avaliação competências de liderança das Oficiais da Força Aérea Portuguesa. Para tal foi efetuada a aplicação de um questionário de estilos de liderança e competências associadas à liderança já validado, a uma amostra total de Oficiais ao serviço das FA de 310 Oficiais, obtendo-se uma amostra de 62 Oficiais.

Os resultados obtidos permitiram verificar que os estilos de liderança que as Oficiais da Força Aérea Portuguesa consideram como mais característicos no desempenho das suas funções, são a liderança participativa/democrática, ou seja, encorajam a participação de todos, para dar sugestões ou opiniões, colaborar na tomada de decisão e participar em todas as tarefas, promovendo um bom ambiente de trabalho, bem como têm orientação mais focada mais para as pessoas, isto é, têm em atenção as necessidades dos seus inferiores hierárquicos, procurando conciliá-las com os objetivos da organização. E as competências de liderança mais características no seu desempenho, são o trabalho em equipa, empatia, otimismo e entusiasmo e flexibilidade e adaptação. O estilo de liderança menos característico é claramente a liderança diretiva.

Encontram-se diferenças significativas para a liderança participativa e a orientação para a tarefa em subgrupos da amostra. Para a liderança participativa, quanto mais elevado o posto, mais elevada a média deste estilo de liderança. Para a orientação para a tarefa, quanto maior a idade, maior tempo de serviço e mais elevado o posto, mais elevada a média deste estilo de liderança. Também se verifica que as oficiais solteiras e em regime de contrato têm médias significativamente inferiores, respetivamente, às oficiais com outros estados civis e que fazem parte dos quadros permanentes.

Através da regressão *stepwise* procurou-se identificar quais as competências com maior poder preditivo dos estilos de liderança. No modelo que tem como variável dependente a

liderança participativa, são retidas três variáveis - trabalho em equipa, empatia e tomar decisões - que explicam 59,3% da variância. Para a liderança por delegação, são retidas duas variáveis - trabalho em equipa e autoconfiança - que explicam 21,2% da variância. Para a orientação para as pessoas, são retidas três variáveis - otimismo e entusiasmo, trabalho em equipa e empatia - que explicam 59,3% da variância. Para a orientação para a tarefa, são retidas duas variáveis - trabalho em equipa e tomar decisões - que explicam 62,8% da variância.

Em suma, pretende-se que o presente trabalho de investigação seja um contributo para a valorização do capital humano do género feminino de qualquer Instituição Militar, principalmente para os que exercem funções de comando, direção ou chefia.

BIBLIOGRAFIA

- ACADEMIA MILITAR (2008). *Orientações para redação de trabalhos*. Lisboa: Academia Militar.
- BALULA, p. (2012). *Perspetivas e Contributos de uma liderança no feminino*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação. Viseu: Universidade Católica Portuguesa.
- BILHIM, J. (2004). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- CAMPENHOUDT, L., e QUIVY, R. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva – Publicações, S.A..
- CARREIRAS, H. (Maio 2013). *Mulheres, direitos e eficácia militar: o estado do debate*. Revista Militar, nº 2536, 477-495.
- CHOPRA, D. (2013). *A alma do líder*. Porto: Albatroz, Divisão Editorial Literária.
- CONCEIÇÃO, N. (2009). *As Mulheres na liderança. Números, ambiguidades e dificuldades*. CIG, 103-113.
- CRUZ, M. R. P., et al. (2010). *Teoria Contingencial de Fiedler : aplicação prática da escala Least Preferes Co-Worker (LPC)*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- FACHADA, C.; et al. (Maio 2013). *Mulheres nas Forças Armadas Portuguesas: A realidade da Força Aérea*. Revista Militar, nº 2536, 445-475.
- GOODALL, W. (2013). *Porque os Líderes fracassam*. Rio de Janeiro: Casa Publicadora das Assembleias de Deus.
- ILHARCO, F. (2012). *Mourinho*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- JESUÍNO, J. C. (1996). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte, Lda.
- LOUREIRO, J. (2008). *A eficácia da Liderança em Operações Conjuntas*. Lisboa: IESM.
- MAXWELL, J. C. (2008). *As 21 irrefutáveis leis da liderança*. Lisboa: Smart Book.
- PINA, J. (2004). *Nasci para mandar*. Lisboa: Gradiva – Publicações, S.A..
- RIBEIRO, J. (2008). *Comportamento Organizacional*. Lisboa: ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários.
- ROCHA, J. A. O. (1999). *Gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- ROSINHA, A. P. (2013). *Para uma integração das mulheres nas Forças Armadas: discursos de género*. Revista Militar, nº 2536, 497-507.
- ROUCO, C. e LUCIA-CASADEMUNT, A. M. (2015). “Do conhecimento tácito às competências da Liderança”, in *Proelium VII*, n.º8, Revista Científica da Academia Militar (42-68).

- ROUCO, C. e SARMENTO, M. (2012). “Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar”, in *Proelium VII*, n.º3, Revista Científica da Academia Militar (17-46).
- SANTOS, A. M. C. (2012). *Liderança no feminino: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Gestão da Formação e Administração Educacional. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- SARMENTO, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- SINEK, S. (2009). *Primeiro pergunte porquê. Como os grandes líderes nos inspiram a fazer sempre melhor*. Alfragide: Editora Lua de Papel.
- TITA, S. J. B. (2008). “Traços e competências de liderança dos engenheiros navais”, in *Boletim IESM*, n.º5, Novembro (47-64).
- TEIXEIRA, S. (1998). *Gestão das organizações*. Alfragide: McGraw-Hill.
- TONHA, A. C. L. (2014). *Liderança das mulheres portuguesas em meio empresarial: Estudo comparativo de duas gerações*. Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Gestão do Potencial Humano. Lisboa: Instituto Superior de Gestão.
- WEIGHTMAN, J. (1993). *Managing human resources*. London: Institute of Personnel Management.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, J. H. E. (1999). “A Mulher e as Forças Armadas Portuguesas”, in *Revista Nação e Defesa*, nº 88 – 2ª série (71-80).
- BASS, B.; et al. (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. New York: Journal of Applied Psychology.
- BASS, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press.
- BASS, B. (1960). *Leader, psychology, and organizational behaviour*. New York: Harper.
- BENEVIDES, P. (2009). *Heroínas em Combate*. Reportagem da RTP 1.
- BERGAMINI, C. W. (1994). *Liderança: A administração do sentido*. São Paulo: Revista de Administração de Empresas.

- BINGHAM, W.V. (1927). *Os fundamentos psicológicos da Gestão*. New York: Shaw.
- BLAKE, R. e MOUTON, J. (1985). *The Managerial Grid III: the key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing.
- BLAKE, R. e MOUTON, J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
- BORGES, J. (2011). *A importância da formação em liderança nas Forças Armadas: subsídios para um modelo renovado*. Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2010/11. Lisboa: IESM – Instituto de Estudos Superiores Militares.
- BORRALHO, C. (2012). *O género e o exercício de comando e liderança no exército*. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada. Lisboa: Academia Militar.
- BORRALHO, C. e ROUCO, C. (2013). “O género e o exercício de comando e liderança no Exército”, in *Proelium VII*, n.º4, Revista Científica da Academia Militar (129-159).
- BOYATZIS, R. E. (1982). *The competence manager: a model of effective performance*. New York: John Wiley e Sons.
- BRANDÃO, H. P. e GUIMARÃES, T. A. (2001). “Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?”, in *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v.41 n.º1 (8-15).
- BURNS, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- CAIXEIRO, C. (2014). *Liderança e Cultura Organizacional - O impacto da liderança do Diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)*. Tese de Doutoramento em Ciências da Educação. Évora: Instituto de Investigação e Formação Avançada da Universidade de Évora.
- CÂNCIO, F. (2016). *A guerra das mulheres nas Forças Armadas*. Reportagem do Diário de Notícias.
- CARREIRAS, H. (2011). “Igualdade de oportunidades nas Forças Armadas. O papel das políticas de integração de género”, in *Cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia*, n.º 6 (97-116).
- CARREIRAS, H. (2004). “Diversidade Social nas Forças Armadas: Género e Orientação Sexual em Perspetiva Comparada”, in *Revista Nação e Defesa*, n.º 107 – 2ª série (61-88).
- CARREIRAS, H. (2002). “Mulheres em Armas. A Participação Militar Feminina na Europa do Sul”. Lisboa: Cosmos/IDN.
- CARVALHO, J. M.; et al. (1998). *Psicologia da Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

- CEITIL, M. (2007). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Edições Sílabo, Lisboa.
- CHIAVENATO, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas*. São Paulo: Elsevier.
- COSTA, R. (2018). *Mulheres na frente do pelotão*. Reportagem do Jornal de Notícias.
- DECRETO-LEI 396 (2007). Decreto-Lei n.º396/2007, de 31 de Dezembro. Regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações.
- DIAS, A. P. (2002). *A participação da mulher nas decisões estratégicas das organizações*. Lisboa: Vislis Editores.
- FACHADA, M. O. (2014). *Liderança – A Prática da Liderança*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- FIEDLER, F. E. (1967). *A Theory of a leadership effectiveness*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- FLEURY, M. T. L. e FLEURY, A. (2001). *Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais*. São Paulo: Atlas.
- FORTIN, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lisboa: Lusodidacta.
- FREIXO, M. (2010). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- GONÇALVES, A. (2004). *Métodos e técnicas de investigação social I*. Relatório apresentado à Universidade do Minho para Provas de Agregação no Grupo Disciplinar de Sociologia. Minho: Universidade do Minho.
- HILL, M. e HILL, A. (2005). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Editora Sílabo.
- HOLLANDER, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York: The Free Press.
- IENAGA, C. H. (1998). *Competence-based management*. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial.
- JÚNIOR., J. S. N. (2009). *Liderança e Poder*. Lisboa: Gradiva – Publicações, S.A..
- KINICKI, A. e KREITNER, R. (2006). *Comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill.
- LEI 11 (1989). Lei n.º11/1989, de 1 de junho. Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar.
- LEI 2135 (1968). Lei n.º2135/1968, de 11 de julho. Lei do Serviço Militar.
- LEITÃO, D. V. e ROSINHA, A. P. (2007). *Ética e liderança: uma visão militar e académica*. Lisboa: Academia Militar.
- LEVY-LEBOYER, C. (1997). *Gestión de la competencias*. Barcelona: Gestión.

- LEWIN, K., LIPPITT, R. e WHITE, R. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. United States: Journal of Social Psychology.
- MAROCO, J. (2003). *Análise Estatística - Com Utilização do SPSS*. Lisboa: Silabo.
- McKEOWN, L. (2014). *Para liderar não basta mandar*. Lisboa: Clube do Autor.
- MITCHELL, T. R. e LARSON, J. R. (1987). *People in organizations: an introduction to organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- MOLLER, M. e GOMES, J. (2010). “Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional”, in *Análise psicológica*, 4 (XXVIII) (683-697).
- MOTA, P. A. T. (2011). *Gestão de competências organizacionais*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia Informática e Computadores. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- MULLER, S. (2008). *Liderança transformadora: as mulheres no poder do mundo corporativo*. Brasil: Cadernos FAPA.
- NEGAS, M, REIS, F. e SILVA, V. (2010). *A Liderança como Factor de Sucesso na Implementação de Sistemas de Informação Clínica*. Lisboa: Universidade Aberta.
- NOGUEIRA, C. (2010). *As mulheres na liderança: números, ambiguidades e dificuldades*. Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género.
- QUINTA, P. J. C. e ROUCO, J. C. D. (2016). “O líder como ‘gestor’ de competências emocionais – O impacto das emoções na liderança”, in *Proelium VII*, n.º10, Revista Científica da Academia Militar (199-248).
- PEREIRA, A. P. M. G. (2013). *Gestão de competências – Desenvolvimento e institucionalização de um portefólio de competências-chave numa organização estudantil do ensino superior*. Relatório de estágio do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Porto: Universidade do Porto.
- PIGORS, P. (1935). *Leadership or domination*. Boston: Houghton Mifflin.
- PINTO, L. – General (2016). “Liderança. Uma visão militar”, in *Proelium X*, n.º10, Revista Científica da Academia Militar (15-20).
- QUINTA, P. J. C. e ROUCO, J. C. D. (2016). “O líder como ‘gestor’ de competências emocionais – O impacto das emoções na liderança”, in *Proelium VII*, n.º10, Revista Científica da Academia Militar (199-248).
- QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais (5ª ed.)*. Lisboa: Gradiva – Publicações, S.A..
- REGO, A. e CUNHA, M. P. (2007). *A Essência da Liderança*. Lisboa: Editora RH.

- RIBEIRO, M. I. e BENTO, A. V. (2013). *A Liderança escolar a três dimensões: diretores, professores e alunos*. Ilha de São Miguel: Coleção Ideias em Prática.
- ROBBINS, S. (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- ROBBINS, S. (2002). *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Editora Afiliada.
- ROBBINS, S. (1999). *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Editora Afiliada.
- ROUCO, J. C. D. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese de doutoramento. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- ROUCO, C., et al. (2013). “A liderança e a componente moral no Exército Português”, in *Proelium VII*, n.º4, Revista Científica da Academia Militar (19-42).
- ROUCO, J. e SARMENTO, M. (2011). “Liderança carismática: um fator estratégico para o sucesso organizacional”, in *Proelium VII*, n.º14, Revista Científica da Academia Militar (81-111).
- ROUCO, J. e SARMENTO, M. (2009). “Desenvolvimento de competências de liderança: Liderar e trabalhar em equipa”, in *Proelium VI*, n.º11, Revista Científica da Academia Militar (155-180).
- SANTOS, A. C. (2001). *Gestion del conocimiento: analisis y proyeccion de los recursos humanos*. Cuba: Edições CUJAE.
- SANTOS, D. (2012). *Caracterização da liderança e coesão nas subunidades de Artilharia*. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada. Lisboa: Academia Militar.
- SANTOS, D. e ROUCO, C. (2015). “Liderar e promover a coesão na Artilharia”, in *Proelium VII*, n.º 8, Revista Científica da Academia Militar (99-126).
- SARMENTO, M. (2013). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- SEGAL, M. W. (1999). “Funções militares das mulheres numa perspetiva comparada”, in *Revista Nação e Defesa*, nº 88 – 2ª série (15-43).
- SILVA, A. (2014). *A liderança no feminino e os estilos de comunicação. Estudo de caso no Exército Português*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas. Lisboa: Instituto Politécnico de Lisboa.

- SILVA, M. F. (2010). *Avaliação de competências de liderança nos líderes intermédios: Desempenho/Eficácia Organizacional*. Dissertação de mestrado. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- SOUSA, M. J., e BAPTISTA, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios (2ª ed.)*. Lisboa: Pactor.
- SPENCER, L. M. e SPENCER, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley e Sons.
- VIEIRA, B. - General (2002). *Liderança Militar: revisão, compilação, adaptação e sistematização*. Lisboa: Estado-Maior do Exército, Academia Militar.
- WAJCMAN, J. (1998). *Managing like a Man: Women and Men in Corporate Management*. Pensilvânia: Editora da Universidade da Pensilvânia.
- YUKL, G. (2010). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall Publishers.
- YUKL, G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall Publishers.
- ZARIFIAN, P. (2003). *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: SENAC.
- ZARIFIAN, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

APÊNDICE A

DIRECTÓRIO ESPECÍFICO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

A.1 Introdução

O diretório de competências associadas à liderança e os respetivos itens para a sua medição apresentados neste apêndice são da base de estudo do Tenente Coronel (Doutor) Dias Rouco do Exército Português e utilizado no seu trabalho de Tese de Doutoramento “Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar”, realizado na Universidade Lusíada de Lisboa em 2012.

Inicialmente, e a partir da revisão de literatura, o Tenente Coronel (Doutor) Dias Rouco identifica 113 competências associadas à liderança, as quais submeteu a diferentes grupos de trabalho, constituídos por especialistas militares e à orientadora do seu estudo, Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho, do qual resultaram 53 competências.

De seguida é apresentado o diretório com as 53 competências associadas à liderança (contem traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos), com as respetivas descrições e itens adaptados ao contexto militar (Rouco, 2012).

Foi com base nestas 53 competências associadas à liderança em contexto militar que foi adaptado e aplicado o questionário do presente projeto de investigação - “Questionário de Competências de Liderança”, onde se irá recolher informação para caracterizar as competências de liderança predominante nas Oficiais da Força Aérea Portuguesa.

A.2 Diretório específico de Competências de Liderança

1. ABERTURA À EXPERIÊNCIA

Descrição: Aceito e adoto novas formas para executar o trabalho.

Item:

- Costumo adotar novas formas para executar o trabalho sempre que sejam vantajosas.

2. ABERTURA À MULTICULTURALIDADE

Descrição: Trabalho em equipas multi e interculturais, respeitando as crenças, valores e tradições culturais dos outros.

Itens:

- Trabalho em equipas multi e interculturais com facilidade.
- Tenho facilidade em respeitar as crenças, valores e tradições culturais dos outros.
- Trabalho bem com pessoas de diferentes culturas.
- Converso bem com cada subordinado.

3. APTIDÃO TÉCNICA E PROFISSIONAL

Descrição: Atualizo e mantenho capacidades e conhecimentos para executar eficazmente o trabalho que me é exigido.

Itens:

- Atualizo as capacidades para executar eficazmente o trabalho que me é exigido.
- Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia.
- Mostro curiosidade para explorar à volta do meu campo imediato.
- Ajudo os outros a resolver problemas técnicos.
- Desenvolvo novos assuntos relacionados com o meu trabalho.
- No exterior, tomo contacto com as novas tecnologias.
- Executo o meu trabalho eficazmente e com elevados padrões.

4. ASSUMIR RISCOS

Descrição: Procuro, permanentemente, diferentes formas de cumprimento da missão, que contribuam para o aumento da eficácia e eficiência da organização, calculando os riscos e tendo consciência das consequências negativas associadas a esses mesmos riscos.

Itens:

- Assumo o risco sempre que contribua para o aumento da eficiência e eficácia da organização.
- Calculo os riscos para alcançar resultados que podem conduzir a benefícios substanciais na organização.

5. AUTOCONFIANÇA

Descrição: Confio nas minhas capacidades para agir, escolher as soluções e realizo as tarefas de forma correta em qualquer situação, sobretudo nas situações mais difíceis, de *stress* ou nas que não detenho toda a informação necessária.

Itens:

- Confio nas minhas capacidades para escolher as soluções e realizar as tarefas de forma correta em qualquer situação.
- Confio nas minhas capacidades para agir nas situações mais difíceis e stressantes.
- Confio nas minhas capacidades para agir mesmo quando não detenho toda a informação necessária.
- Tomo decisões apesar do desacordo dos outros.
- Apresento-me de uma forma vigorosa ou impressionante.
- Mostro posições de confiança nos meus julgamentos.
- Mostro posições de confiança nas minhas capacidades.
- Indico posições claras e confiantes nos conflitos com os superiores.

6. AUTOCONTROLO

Descrição: Controlo as emoções quando confrontado com a oposição/ hostilidade dos outros ou quando trabalho sob condições de esforço; conseguindo transmitir calma e confiança aos meus subordinados.

Itens:

- Controlo as emoções quando confrontado com a oposição/ hostilidade dos outros.
- Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço.
- Não sou impulsivo.
- Resisto à tentação dos envolvimento inapropriados.
- Permaneço calmo em situações de elevada tensão.
- Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações de *stress*.
- Mantenho sangue-frio em situações difíceis.

- Transmito confiança aos subordinados nos momentos de elevada tensão.

7. AUTOESTIMA

Descrição: Tenho um conceito positivo de mim e um sentimento de que sou uma pessoa cujo valor é reconhecido pelos outros.

Itens:

- Tenho um conceito positivo de mim.
- Tenho um sentimento de que sou uma pessoa cujo valor é reconhecido pelos outros.

8. AVALIADOR ORGANIZACIONAL

Descrição: Visualizo o ambiente externo, e interno à escala real, e estudo a informação referente aos recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos de longo prazo ou associados à visão da organização.

Itens:

- Visualizo o ambiente externo e interno da organização à escala real.
- Estudo a informação referente aos recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo.

9. CAPACIDADE DE RESOLVER PROBLEMAS

Descrição: Identifico problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas, antecipando soluções e resolver importantes problemas ou crises.

Itens:

- Identifico problemas e antecipo soluções.
- Ajo decididamente de forma a implementar soluções que resolvam os problemas.
- Resolvo eficazmente os problemas.
- Resolvo habilmente os problemas.
- Os meus superiores ou pares convidam-me para fazer parte da tomada de decisão perante algumas situações.

10. CARISMA

Descrição: Desperto um sentimento de referência, que espelhe os valores, crenças e culturas que vai ao encontro das expectativas dos outros, ficando nas suas memórias como exemplos a seguir.

Itens:

- Desperto nos outros um sentimento de referência.
- Desperto nos outros um sentimento de exemplo a seguir.
- Sinto que inspiro os outros.

11. COESÃO E TRABALHO DE EQUIPA

Descrição: Crio e desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo, alicerçado nas vantagens do trabalho conjunto, na confiança mútua e na partilha de conhecimentos e experiência, com vista ao prestígio da organização a que pertencemos e à obtenção dos seus objetivos estratégicos.

Itens:

- Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo.
- Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança mútua, partilha de conhecimentos e experiência.
- Faço que os outros se sintam fortes e importantes no grupo.
- Compreendo a necessidade da cooperação para alcançar os objetivos da organização.

12. COMANDO E DIREÇÃO

Descrição: Defino objetivos, recolhendo e analisando a informação necessária para apresentar propostas ou implementar soluções de forma a melhorar a eficiência e eficácia organizacional.

Itens:

- Recolho e analiso a informação necessária para definir os objetivos.
- Tomo decisões com naturalidade para cumprir os objetivos.
- Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo.
- Giro os recursos com eficiência e eficácia.
- Controlo com eficácia os recursos e as atividades no meu grupo.
- Tenho capacidades para planear eficazmente.
- Mantenho as coisas organizadas.
- Administro o tempo eficazmente.

13. COMPROMISSO

Descrição: Mostro profunda dedicação à organização e materializo os objetivos organizacionais, com padrões de elevada exigência, e procuro, permanentemente, melhorar os meus desempenhos e dos outros.

Itens:

- Mostro profunda dedicação à organização.
- Materializo os objetivos com padrões de elevada exigência.
- Procuro melhorar os meus desempenhos e dos outros.
- Atuo de acordo com os padrões organizacionais para o cumprimento da missão.
- Mostro total disponibilidade e devoção à organização.
- Calculo os riscos para não comprometer a organização.
- Defendo em todas as circunstâncias os interesses da organização.

14. COMUNICAÇÃO

Descrição: Comunico, com facilidade, de forma oral e ou escrita, apresentando uma forma estruturada e um conteúdo de qualidade; tenho um discurso (oral e escrito) fluente, claro, preciso, conciso e persuasivo.

Itens:

- Escrevo com facilidade apresentando conteúdos estruturados e com qualidade.
- Transmito oralmente de forma clara.
- Tenho um discurso persuasivo.
- Promovo a comunicação através da escuta ativa.
- Encorajo a expressão de opiniões e ideias.
- Adapto a exposição verbal e escrita ao nível da audiência.
- Dou o exemplo em todas as circunstâncias.

15. COMUNICAÇÃO AGRESSIVA

Descrição: Sou expressivo e auto afirmativo e procuro alcançar o que pretendo, negando aos outros o controlo dos seus resultados.

Itens:

- Tenho dificuldade em escutar os outros, sobretudo quando discordo deles.
- Numa discussão, não paro de argumentar até sentir que ganhei.
- Não receio criticar os outros e dizer-lhes aquilo que penso seja qual for a circunstância.

- Em situações de divergência pessoais, muitas vezes acusam-me frequentemente de querer ter razão a qualquer preço.
- Não hesito em usar o sarcasmo se isso me fizer ‘marcar pontos’ numa discussão.
- Sinto que choco muitas vezes as pessoas com as minhas críticas.
- Quando sinto os meus direitos atacados, não hesito em atacar publicamente os culpados.

16. COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

Descrição: Defendo os meus direitos e exprimo pensamentos, sentimentos e convicções de forma apropriada e socialmente aceitáveis, direta e honesta, de modo a não violar os direitos dos outros conseguindo facilmente alcançar os objetivos organizacionais.

Itens:

- Defendo os meus direitos sem atentar contra os direitos dos outros.
- Mantenho com os outros relações mais fundadas sobre a confiança do que sobre a dominação.
- Em caso de desacordo, procuro os compromissos realistas e assentes na base dos interesses mútuos.
- Quando discordo de outra pessoa, mostro-lhe que a escutei, antes de lhe explicar a minha discordância.
- Quando não estou de acordo, sei dizê-lo calmamente, mas com clareza.

17. CONHECEDOR DA CULTURA MILITAR

Descrição: Tenho conhecimentos militares excecionais em quantidade e qualidade, que me permitem um vasto leque de soluções perante diferentes problemas e com reflexos muito positivos no grau de eficácia alcançado no cumprimento da missão, sendo reconhecido a nível interno e externo.

Itens:

- Tenho conhecimentos em quantidade e qualidade que me permitem um vasto leque de soluções perante diferentes problemas.
- Tenho conhecimentos em quantidade e qualidade com reflexos muito positivos no grau de eficácia alcançado no cumprimento da missão.
- Sou reconhecido a nível interno e externo, pelos meus conhecimentos em quantidade e qualidade.

18. CONSCIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Descrição: Sou consciente das linhas de orientação, estabelecidas pelo Estado, no âmbito militar e civil, interna e externamente.

Item:

- Sou consciente das linhas de orientação, estabelecidas pela minha Organização, no âmbito institucional, interna e externamente.

19. CONSIDERAÇÃO

Descrição: Crio, no ambiente de trabalho, um determinado grau de confiança mútua, de respeito pelas ideias dos outros de forma a conhecê-los, a perceber as necessidades e a preocupar-me com as suas expectativas.

Itens:

- Procuro perceber as necessidades e expectativas dos subordinados.
- Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros.

20. CORAGEM

Descrição: Luto para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo, quando executo ações absolutamente necessárias e, mesmo em face de ambientes difíceis e adversos mantenho comportamentos eticamente aceitáveis.

Itens:

- Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo em face da hostilidade dos outros.
- Luto para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo quando executo ações absolutamente necessárias.
- Face aos ambientes difíceis e adversos mantenho comportamentos eticamente aceitáveis.

21. DETERMINAÇÃO E PERSEVERANÇA

Descrição: Luto arduamente pela consecução dos objetivos, não esmorecendo perante a exigência de esforços físicos, intelectuais, de qualquer espécie.

Itens:

- Luto arduamente pela consecução dos objetivos, não esmorecendo perante a exigência de esforços físicos, intelectuais, de qualquer espécie.

22. DIFUNDIR INFORMAÇÃO

Descrição: Difundo, aos outros, informação relevante sobre as decisões, planos e atividades com repercussão, quer no desempenho, quer no envolvimento.

Itens:

- Difundo, aos outros, informação relevante sobre as decisões, planos e atividades para os envolver nos processos.
- Difundo, aos outros, informação relevante sobre as decisões, planos e atividades com repercussão no desempenho.

23. EFICAZ EM INTERAÇÕES E AMBIENTES COMPLEXOS

Descrição: Decido, apresento e operacionalizo eficazmente as melhores soluções perante situações complexas e inopinadas da organização ao nível macro ou estratégico.

Itens:

- Apresento as melhores soluções perante situações complexas e inopinadas da organização ao nível macro e estratégico.
- Operacionalizo a melhor solução perante situações complexas e inopinadas da organização ao nível macro ou estratégico.

24. EMPATIA

Descrição: Escuto de forma atenta, aberta e interessada, e compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.

Itens:

- Compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.
- Percebo os modos e os sentimentos dos outros.
- Uso a compreensão baseada na escuta ativa.
- Uso a observação para prever a reação dos outros.
- Compreende a longo prazo as causas dos outros subjacentes nas atitudes, comportamentos padrão e problemas.

25. FLEXIBILIDADE E ADAPTABILIDADE

Descrição: Adapto-me eficazmente à diversidade de situações em permanente transformação, independente do grupo ou grupos que lidero, e penso, antecipadamente, no horizonte de possibilidades que a contínua evolução da realidade (sociedade) me reserva.

Itens:

- Penso antecipadamente sobre os novos dados e realidades.
- Reconheço a validade dos pontos de vista opostos.
- Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação.
- Adapto as regras e procedimentos a cada situação para realizar os objetivos organizacionais.
- Trabalho com entusiasmo na diversidade das situações.
- Trabalho eficazmente na diversidade das situações.

26. GESTOR DE CONFLITOS E NEGOCIAÇÃO

Descrição: Incentivo e facilito, através do bom senso, a resolução construtiva dos conflitos organizacionais procurando constantemente o consenso, tomando decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspetivas.

Itens:

- Sempre que tenho oportunidade, gosto de negociar os problemas do meu grupo.
- Incentivo a resolução construtiva dos conflitos organizacionais quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspetivas.
- Resolver conflitos é uma atividade que aprecio.
- Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário.
- Antes de qualquer decisão, certifico-me de que a outra pessoa me escutou e de que eu também a escutei.
- Procuro encontrar uma solução mutuamente satisfatória sempre que há diferentes interesses e perspetivas.

27. GESTOR DE MUDANÇA

Descrição: Reconheço e defendo convincentemente as novas oportunidades, procurando, através da criatividade, formas inovadoras para mudar, crescer e melhorar os padrões organizacionais mesmo face a forte oposição, desafiando o *status quo*.

Itens:

- Para melhorar aos padrões da organização, defendo as novas oportunidades mesmo desafiando a forte oposição.
- Administro eficazmente a mudança.
- Reconheço as novas oportunidades, procurando através da criatividade, forma inovadora para melhorar os padrões da organização.

- Lido bem com a ambiguidade sempre que inicio novos projetos.

28. HUMOR

Descrição: Apresento-me frequentemente com boa disposição, procurando os momentos adequados para rir e fazer rir os que me envolvem.

Itens:

- Apresento-me frequentemente com boa disposição, procurando os momentos adequados para rir e fazer rir os que me envolvem.

29. INFLUÊNCIA/ COAÇÃO

Descrição: Constranjo mediante pressão, coerção ou compulsão os outros para aderirem às minhas iniciativas ou soluções.

Item:

- Constranjo mediante pressão, coerção ou compulsão os outros para aderirem às minhas iniciativas ou soluções.

30. INFLUÊNCIA/ PERSUASÃO

Descrição: Prevaleço sobre uma pessoa ou grupo, sem forçar, com conselhos, argumentos ou induções para que me apoiem nas iniciativas, ideias ou soluções.

Itens:

- Prevaleço sobre uma pessoa, sem forçar, com conselhos, argumentos ou induções para que me apoiem nas iniciativas, ideias ou soluções.
- Prevaleço sobre um grupo, sem forçar, com conselhos, argumentos ou induções para que me apoiem nas iniciativas, ideias ou soluções.
- Uso técnicas que apelam à lógica para gerar entusiasmo no meu grupo.
- Os subordinados com quem trabalho acredita e seguem os seus argumentos e ideias.
- Os outros membros do meu grupo ouvem-me quando falo.
- Perante as diferentes situações, os outros estão sempre disponíveis para me apoiar.

31. INFLUÊNCIA/ REFERÊNCIA

Descrição: Promovo em mim e nos outros, elevados padrões, de acordo com os valores, crenças, e culturas organizacionais, que os leva a desempenhos de excelência e satisfação.

Itens:

- Promovo nos outros elevados padrões, de acordo com os valores, crença e culturas organizacionais, que nos levam a desempenhos de excelência e satisfação.
- Em novos projetos tenho sempre muitos voluntários.
- Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos.
- Sinto que os outros me admiram.
- Sinto que os outros me seguem.

32. INICIATIVA E AUTONOMIA

Descrição: Na ausência de ordens, sou capaz de iniciar e desenvolver ações autónomas que concorram para a obtenção dos objetivos estratégicos da organização.

Item:

- Na ausência de ordens, sou capaz de desenvolver ações autónomas que concorram para a obtenção dos objetivos.

33. INTEGRIDADE

Descrição: Sou reto e íntegro, pautando as minhas ações pelos princípios ético-morais vigentes na sociedade civil em geral e na organização em particular.

Item:

- Sou reto e íntegro, pautando as minhas ações pelos princípios ético-sociais vigentes na sociedade civil em geral e na organização em particular.

34. INTELIGÊNCIA SOCIAL

Descrição: Interpreto corretamente as diferentes exigências sociais e respondo, de forma apropriada, em função do horizonte contextual em que as mesmas vão sendo colocadas.

Itens:

- Interpreto corretamente as diferentes exigências sociais.
- Respondo de forma apropriada às exigências sociais conforme vão sendo colocadas.

35. JULGAR E DECIDIR EFICAZMENTE COM ÉTICA

Descrição: Opto pela solução mais eficaz para o cumprimento da missão, tendo em consideração os princípios éticos e deontológicos da organização.

Itens:

- Opto pela solução mais eficaz para o cumprimento da missão, tendo em consideração os princípios éticos e deontológicos da organização.

36. LEALDADE

Descrição: Tenho fidelidade aos valores organizacionais, assumo e cumpro os compromissos para com os superiores e pares, sobretudo, em prol dos legítimos interesses dos meus subordinados e da organização.

Itens:

- Tenho fidelidade aos valores organizacionais.
- Cumpro os compromissos para com os superiores e pares, sobretudo, quando está em causa os legítimos interesses dos meus subordinados e da organização.

37. LIDERANÇA DELEGATIVA

Descrição: Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. Confio apropriadamente nos outros para executar as tarefas e forneço a sustentação e apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados.

Itens:

- Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados.
- Confio apropriadamente nos outros para executar as tarefas.
- Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões.
- Deixo os subordinados estabelecerem os seus próprios objetivos.
- Deixo os subordinados executar à sua própria maneira, mesmo que cometem erros.
- Permito que os subordinados trabalhem no seu próprio ritmo.
- Deixo os subordinados decidir quais as tarefas a realizar na execução de um projeto.

38. LIDERANÇA DIRECTIVA

Descrição: Tomo as decisões sozinho e atribuo tarefas e objetivos sem ouvir os meus superiores, pares e subordinados.

Itens:

- Defino objetivos sem ouvir os meus superiores, pares e subordinados.
- Planeio sem consultar os subordinados.
- Tomo as decisões sozinho.

- Não dou explicação sobre as minhas ações.
- Mantenho uma distância na relação com os subordinados.
- Falo de forma a desencorajar as perguntas.
- Confronto os outros de forma aberta e direta sobre os problemas de desempenho.
- Coloco limites aos comportamentos dos outros.

39. LIDERANÇA PARTICIPATIVA

Descrição: Aconselho-me com os superiores, pares e subordinados, antes de introduzir as mudanças que afetem as soluções, encorajando a participação na produção de sugestões e incorporando-as na tomada de decisão.

Itens:

- Encorajo a participação dos subordinados na produção de sugestões e incorporo-as na tomada de decisão.
- Pergunto aos subordinados as suas opiniões sobre as estratégias a utilizar em determinadas situações.
- Procuo a aprovação da equipa sobre questões importantes antes de prosseguir.
- Deixo os subordinados participar na tomada de decisão.
- Encorajo os subordinados a apresentar sugestões sobre o desenrolar dos trabalhos.
- Peço a opinião dos subordinados sobre aspetos importantes do trabalho.

40. NETWORKING

Descrição: Socializo informalmente e procuro desenvolver contactos com pessoas, cujo papel, no meio envolvente, pode contribuir para alcançar desempenhos extraordinários que persigo.

Item:

- Procuo desenvolver contactos com pessoas cujo papel no meio envolvente podem contribuir para alcançar os objetivos que persigo.

41. OPTIMISMO E ENTUSIASMO

Descrição: Enfrento estoicamente os impactos adversos e transformo as ameaças em novas oportunidades, transmitindo, aos meus subordinados, o espírito de sacrifício, o júbilo e a exaltação, que o cumprimento da missão acarreta.

Itens:

- Enfrento estoicamente os impactos adversos.

- Transformo as ameaças em novas oportunidades.
- Transmito, aos meus subordinados, o espírito de sacrifício, o júbilo e a exaltação, que o cumprimento da missão acarreta.

42. ORIENTAÇÃO PARA AS RELAÇÕES HUMANAS

Descrição: Reconheço e diagnostico as necessidades, aspirações dos meus subordinados e procuro conciliá-los com os objetivos da organização.

Itens:

- Sempre que possível, para mim as “pessoas primeiro e objetivos depois”.
- Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização.

43. ORIENTAÇÃO PARA AS TAREFAS

Descrição: Fixo-me, sem desvios, no cumprimento das tarefas previamente delineadas.

Item:

- Fixo-me, sem desvios, no cumprimento das tarefas previamente delineadas.

44. PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Descrição: Tenho capacidade intelectual para trabalhar em múltiplas dimensões conceptuais, simples ou complexas, independentemente dos contextos onde estão inseridos.

Item:

- Tenho capacidade intelectual para trabalhar em múltiplas dimensões conceptuais, simples ou complexas, independentemente dos contextos onde estão inseridos.

45. PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO

Descrição: Formo e treino os meus subordinados fornecendo a informação adequada, ensinando-lhes os procedimentos apropriados para obterem os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais.

Itens:

- Explico a cada subordinado os aspetos técnicos da atividade.
- Procuro que os subordinados obtenham o máximo desempenho.
- Ensino individualmente as tarefas.
- Explico a cada subordinado o que deve fazer e o que não deve fazer.

- Dou a cada subordinado a informação específica sobre o que deve ser feito em cada situação.
- Indico a cada subordinado os seus pontos fortes e fracos.
- Ajudo os subordinados a desenvolver as suas capacidades.
- Identifico as necessidades de desenvolvimento aos subordinados.

46. RACIOCÍNIO ANALÍTICO

Descrição: Compreendo a multiplicidade de situações que se me depara, através da capacidade de as analisar (separando-as em partes simples) e sintetizar (resumindo-as num todo articulado), avaliando cada um desses passos, de forma lógica e sistémica.

Itens:

- Tenho capacidade para analisar as situações, separando-as em partes simples.
- Tenho capacidade para sintetizar as situações, resumindo-as num todo articulado.
- Na resolução de um problema, tenho capacidade para avaliar cada passo de forma lógica e sistémica.

47. RACIOCÍNIO CRÍTICO

Descrição: Identifico os problemas de fundo e seus pontos-chave, analisando-os sob vários prismas, e apresento as melhores soluções para os resolver.

Itens:

- Identifico os problemas de fundo e seus pontos-chave.
- Analiso os problemas sob vários prismas e apresento as melhores soluções para os resolver.

48. RECONHECIMENTO, FEEDBACK POSITIVOS E VALORIZAÇÃO

Descrição: Avalio, reconheço e valorizo o desempenho eficaz, ou as contribuições significativas dos meus subordinados, na busca do sucesso e do aumento de comportamentos desejados.

Itens:

- Avalio as contribuições significativas dos meus subordinados.
- Reconheço o desempenho eficaz.
- Valorizo os comportamentos dos meus subordinados na busca do sucesso.
- Dou aos outros o reconhecimento pelas suas prestações.

49. RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Descrição: Relaciono-me de forma eficaz com os outros, a fim de manter uma comunicação ativa, que promova o trabalho de equipa em função dos objetivos previamente definidos.

Itens:

- Relaciono-me de forma eficaz com os outros.
- Tenho consideração pelos outros.
- Mantenho uma comunicação ativa com os outros.
- Sou recetivo ao feedback dos subordinados.
- Expresso abertamente os meus sentimentos aos outros.
- Aconselho os outros nas suas preocupações pessoais.
- Coopero com os meus subordinados na realização da tarefa.

50. RESILIÊNCIA

Descrição: Recupero prontamente de descompensações emocionais, resultantes de experiências difíceis, dolorosas, traumatizantes ou altamente stressantes.

Item:

- Recupero prontamente de descompensações emocionais, resultantes de experiências difíceis, dolorosas, traumatizantes ou altamente stressantes.

51. TOMAR DECISÕES

Descrição: Identifico os problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas e antecipando e implementando as soluções que os resolvam.

Itens:

- Identifico os problemas relativos ao trabalho.
- Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.
- Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho.
- Tenho a capacidade para antecipar a resolução dos problemas.
- Tenho facilidade em tomar decisões.
- Em equipa, os outros aguardam que tomo as decisões.

52. TRANSPARÊNCIA

Descrição: Sou franco e aberto com os outros, admitindo sem rodeios, erros ou falhas, enfrentando e corrigindo de imediato, o comportamento pouco ético dos outros.

Itens:

- Sou franco e aberto com os outros.
- Admito sem rodeios os meus erros e falhas.
- Enfrento e corrijo de imediato o comportamento pouco ético dos outros.

53. VISÃO

Descrição: Manifesto de forma doura e entusiástica o futuro da organização, baseado em fatores de diagnóstico internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da componente estratégica, e envolvo os outros nesta visão de aspiração partilhada.

Itens:

- Tenho capacidade para diagnosticar as forças e fraquezas da organização.
- Tenho capacidade para diagnosticar as ameaças externas à organização.
- Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização.
- Transmito de forma entusiástica o futuro da organização.
- Envolver os outros no futuro da organização.
- Partilho com os outros a visão de quanto melhor podia ser a organização no futuro.

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO FINAL

B.1 Introdução

Neste apêndice é apresentado o questionário final de competências de liderança, que é constituído por uma primeira parte com os dados sociodemográficos, com 6 questões sobre dados pessoais e dados de contexto militar, e numa segunda parte constituído por 54 perguntas fechadas que pretendem medir o desempenho de um conjunto de competências (traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos) associadas à liderança no exercício das funções de comando, direção e chefia, enquanto Oficiais do género feminino da Força Aérea.

Em seguida, apresenta-se o questionário de competências de liderança aplicado às Oficiais da Força Aérea Portuguesa, quer do quadro permanente, quer em regime de contrato.

AGRADECEMOS A SUA COLABORAÇÃO

B.2 Questionário de Competências de Liderança



Questionário de Competências de Liderança

O presente questionário é parte integrante de um estudo sobre a gestão de competências associadas à liderança e tem como objetivo a recolha de informação no âmbito da Dissertação para obtenção do grau de mestre do Mestrado em Liderança – Pessoas e Organizações da Academia Militar.

Este questionário destina-se a recolher informação para caracterizar as competências de liderança mais importantes nas Oficiais da Força Aérea Portuguesa.

Será garantido o anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos. As respostas obtidas serão tratadas apenas em contexto académico.

Assim, solicita-se que responda a todas as questões o mais fidedignamente possível, de modo a não se adulterarem os resultados.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Obrigada!

PARTE I – CARACTERIZAÇÃO PESSOAL

Escolha a opção que corresponda ao seu caso.

1. Idade:

- ☐ Entre 21 e 30 anos
- ☐ Entre 31 e 40 anos
- ☐ Entre 41 e 50 anos
- ☐ Mais de 51 anos

2. Estado civil

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a)
- ☐ União de Facto
- ☐ Divorciado(a)
- ☐ Viúvo(a)

3. Nível de escolaridade completo:

- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

4. Classe de Posto:

- ☐ General
- ☐ Oficial Superior
- ☐ Capitão
- ☐ Oficial Subalterno
- ☐ Aspirante a Oficial

5. Forma de prestação de serviço:

- ☐ Regime de Contrato
- ☐ Quadro Permanente

6. Tempo de serviço:

- ☐ Entre 0 e 5 anos
- ☐ Entre 6 e 10 anos
- ☐ Entre 11 e 15 anos
- ☐ Mais de 16 anos

PARTE II – COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

No exercício das atuais e/ou últimas funções de comando / direção / chefia, indique o seu nível de proficiência (auto-perceção do desempenho praticado), relativamente a cada afirmação, colocando uma cruz no espaço respetivo da escala de 1 a 6 de Likert (adaptada). Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

1 – Discordo totalmente.....10 – Concordo totalmente

		Discordo totalmente			Concordo totalmente		
		1	2	3	4	5	6
7	Encorajo os outros para alcançar os objetivos da equipa	1	2	3	4	5	6
8	Alinho os objetivos individuais dos outros com os da equipa	1	2	3	4	5	6
9	Acredito nas minhas capacidades para fazer bem as tarefas na maioria das situações	1	2	3	4	5	6
10	Mantenho a calma nas situações de elevada tensão	1	2	3	4	5	6
11	Tenho a facilidade para identificar os problemas da equipa	1	2	3	4	5	6
12	Defendo a minha opinião de modo apropriado e socialmente aceitável	1	2	3	4	5	6
13	Sou capaz de reconhecer os sentimentos dos outros	1	2	3	4	5	6
14	Convido os outros a participar no processo de tomada de decisão	1	2	3	4	5	6
15	Convido os outros a decidirem qual a melhor forma para atingir os objetivos	1	2	3	4	5	6
16	Adapto os meus comportamentos a cada situação	1	2	3	4	5	6
17	Desenvolvo nos outros o sentimento de que somos uma equipa	1	2	3	4	5	6
18	Procuro focalizar os outros na realização das tarefas	1	2	3	4	5	6
19	Analiso os problemas em tempo e de forma sistemática	1	2	3	4	5	6
20	Indico a cada um as tarefas que devem executar sem perguntar a sua opinião	1	2	3	4	5	6
21	Encaro a realização das tarefas com entusiasmo	1	2	3	4	5	6
22	Apoio os outros nas suas necessidades	1	2	3	4	5	6

23	Estou confiante quando tomo decisões	1	2	3	4	5	6
24	Mantenho a calma em situações de stress	1	2	3	4	5	6
25	Apresento soluções para problemas difíceis da equipa	1	2	3	4	5	6
26	Expresso o meu ponto de vista mesmo quando pode haver pressão para suprimir a minha opinião	1	2	3	4	5	6
27	Sou capaz de compreender as perspetivas de outros	1	2	3	4	5	6
28	Encorajo os outros a exprimirem as suas opiniões e ideias	1	2	3	4	5	6
29	Deixo os outros decidirem para realizar as suas tarefas	1	2	3	4	5	6
30	Trabalho eficazmente em diferentes situações	1	2	3	4	5	6
31	Promovo o trabalho de equipa na equipa	1	2	3	4	5	6
32	Desenvolvo network com pessoas que podem contribuir para os objetivos da equipa	1	2	3	4	5	6
33	Dou soluções para resolver os problemas da equipa	1	2	3	4	5	6
34	Tomo decisões sem consultar os outros	1	2	3	4	5	6
35	Realizo as tarefas com entusiasmo	1	2	3	4	5	6
36	Apoio as aspirações dos outros	1	2	3	4	5	6
37	Confio nas minhas capacidades para trabalhar nas situações mais difíceis	1	2	3	4	5	6
38	Mantenho a calma nos ambientes de incerteza	1	2	3	4	5	6
39	Consigo resolver facilmente os problemas da equipa	1	2	3	4	5	6
40	Quando não concordo com alguém, ouço-o primeiro antes de mostrar o meu desacordo	1	2	3	4	5	6
41	Sou capaz de reconhecer os sentimentos dos outros	1	2	3	4	5	6
42	Forneço informação apropriada aos outros para os envolver no processo de tomada de decisão	1	2	3	4	5	6
43	Deixo os outros tomar decisões	1	2	3	4	5	6

44	Adapto os meus comportamentos de acordo com as diferentes situações	1	2	3	4	5	6
45	Encorajo os outros a sentirem-se importantes na equipa	1	2	3	4	5	6
46	Encorajo os outros a sentirem-se importantes na equipa	1	2	3	4	5	6
47	Tenho a capacidade para antecipar as situações	1	2	3	4	5	6
48	Não dou explicações sobre as minhas tomadas de decisão	1	2	3	4	5	6
49	Falo de forma a desencorajar qualquer pergunta durante as minhas	1	2	3	4	5	6
50	Aumento nos outros o desejo para terem sucesso	1	2	3	4	5	6
51	Sou eficaz a responder às exigências organizacionais	1	2	3	4	5	6
52	Os meus subordinados manifestam satisfação por trabalhar comigo	1	2	3	4	5	6
53	Promovo na equipa o desenvolvimento de padrões além dos normais	1	2	3	4	5	6
54	Sou eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros	1	2	3	4	5	6
55	A satisfação na minha equipa é elevada	1	2	3	4	5	6
56	Faço os outros irem além das suas expectativas	1	2	3	4	5	6
57	Sou eficaz a liderar a equipa	1	2	3	4	5	6
58	Uso métodos de liderança que satisfazem a equipa	1	2	3	4	5	6
59	Aumento nos outros a vontade de se esforçarem mais	1	2	3	4	5	6
60	Sou eficaz a representar a minha equipa perante os superiores hierárquicos	1	2	3	4	5	6
61	A forma como me relaciono satisfaz a minha equipa	1	2	3	4	5	6

APÊNDICE C

QUESTIONÁRIO FINAL

C.1 Introdução

Neste apêndice é apresentado todas as tabelas das médias das variáveis e teste de variância ANOVA.

Tabela de ANOVA - Idade

	Quadrado Médio	Z	Sig.
Otimismo e Entusiasmo *	1,853	6,65	0,002
Grupoldade	0,279		
Orientação para as pessoas *	0,855	2,228	0,117
* Grupoldade	0,384		
Autoconfiança *	2,143	7,075	0,002
Grupoldade	0,303		
Autocontrolo *	3,246	6,712	0,002
Grupoldade	0,484		
Resolução de Problemas *	1,596	4,067	0,022
Grupoldade	0,392		
Assertividade *	0,861	2,312	0,108
Grupoldade	0,372		
Empatia * Grupoldade	1,381	3,621	0,033
	0,381		
Liderança Participativa *	0,441	0,869	0,425
Grupoldade	0,507		
Liderança por Delegação *	0,209	0,305	0,738
Grupoldade	0,685		
Liderança Diretiva *	0,992	0,931	0,4
Grupoldade	1,065		
Flexibilidade e Adaptação *	1,401	5,038	0,01
Grupoldade	0,278		
Trabalho de Equipa *	0,77	2,698	0,076
Grupoldade	0,285		
Orientação para Tarefa *	3,071	7,879	0,001
Grupoldade	0,39		
Tomar Decisões *	2,346	6,058	0,004
Grupoldade	0,387		

Tabela de ANOVA - Estado civil

	Quadrado Médio	Z	Sig.
Otimismo e Entusiasmo *	2,104	6,996	0,01
grupo Estado Civil	0,301		
Orientação para as pessoas *	0,569	1,434	0,236
grupo Estado Civil	0,396		
Autoconfiança *	0,722	2,022	0,16
grupo Estado Civil	0,357		
Autocontrolo *	0,032	0,055	0,815
grupo Estado Civil	0,583		
Resolução de Problemas *	1,065	2,527	0,117
grupo Estado Civil	0,421		
Assertividade *	0,369	0,95	0,334
grupo Estado Civil	0,388		
Empatia *	0,085	0,202	0,654
grupo Estado Civil	0,42		
Liderança Participativa *	0,813	1,627	0,207
grupo Estado Civil	0,5		
Liderança por Delegação *	0,014	0,02	0,888
grupo Estado Civil	0,68		
Liderança Diretiva *	0,628	0,587	0,447
grupo Estado Civil	1,07		
Flexibilidade e Adaptação *	0,012	0,038	0,845
grupo Estado Civil	0,32		
Trabalho de Equipa *	0,692	2,348	0,131
grupo Estado Civil	0,295		
Orientação para a Tarefa *	2,621	5,929	0,018
grupo Estado Civil	0,442		
Tomar Decisões *	1,658	3,844	0,055
grupo Estado Civil	0,431		

Tabela de ANOVA - Escolaridade

	Quadrado Médio	Z	Sig.
Otimismo e Entusiasmo *	0,757	2,344	0,131
Grupo Escolaridade	0,323		
Orientação para as pessoas *	0,287	0,715	0,401
* Grupo Escolaridade	0,401		
Autoconfiança *	0,662	1,849	0,179
Grupo Escolaridade	0,358		
Autocontrolo *	1,803	3,256	0,076
Grupo Escolaridade	0,554		
Resolução de Problemas *	0,136	0,312	0,579
Grupo Escolaridade	0,437		
Assertividade *	0,391	1,007	0,32
Grupo Escolaridade	0,388		
Empatia *	1,954	5,027	0,029
Grupo Escolaridade	0,389		
Liderança Participativa *	0,439	0,867	0,356
Grupo Escolaridade	0,506		
Liderança por Delegação *	0,921	1,386	0,244
Grupo Escolaridade	0,665		
Liderança Diretiva *	0,005	0,005	0,946
Grupo Escolaridade	1,08		
Flexibilidade e Adaptação *	0,061	0,19	0,664
Grupo Escolaridade	0,319		
Trabalho de Equipa *	0,003	0,009	0,925
Grupo Escolaridade	0,306		
Orientação para Tarefa *	0,158	0,328	0,569
Grupo Escolaridade	0,483		
Tomar Decisões *	0,25	0,549	0,461
Grupo Escolaridade	0,455		

Tabela de ANOVA - Classe de posto

	Quadrado Médio	Z	Sig.
Otimismo e Entusiasmo *	0,939	3,033	0,056
grupoposto	0,31		
Orientação para as pessoas *	0,151	0,37	0,692
* grupoposto	0,408		
Autoconfiança *	0,696	1,978	0,147
grupoposto	0,352		
Autocontrolo *	0,713	1,252	0,293
grupoposto	0,569		
Resolução de Problemas *	0,558	1,304	0,279
grupoposto	0,428		
Assertividade *	0,917	2,477	0,093
grupoposto	0,37		
Empatia *	0,461	1,118	0,334
grupoposto	0,413		
Liderança Participativa *	1,539	3,274	0,045
grupoposto	0,47		
Liderança por Delegação *	0,704	1,055	0,355
grupoposto	0,668		
Liderança Diretiva *	0,833	0,778	0,464
grupoposto	1,07		
Flexibilidade e Adaptação *	0,093	0,288	0,751
grupoposto	0,323		
Trabalho de Equipa *	0,687	2,385	0,101
grupoposto	0,288		
Orientação para a Tarefa *	2,857	7,195	0,002
grupoposto	0,397		
Tomar Decisões *	1,352	3,212	0,047
grupoposto	0,421		

Tabela de ANOVA - Forma de prestação de serviço

	Quadrado Médio	Z	Sig.
Otimismo e Entusiasmo * Forma de Prestação de Serviço	0,891	2,776	0,101
	0,321		
Orientação para as pessoas * Forma de Prestação de Serviço	0,005	0,013	0,911
	0,406		
Autoconfiança * Forma de Prestação de Serviço	0,418	1,155	0,287
	0,362		
Autocontrolo * Forma de Prestação de Serviço	0,054	0,092	0,762
	0,583		
Resolução de Problemas * Forma de Prestação de Serviço	0,807	1,895	0,174
	0,426		
Assertividade * Forma de Prestação de Serviço	0,243	0,623	0,433
	0,391		
Empatia * Forma de Prestação de Serviço	0,067	0,158	0,692
	0,42		
Liderança Participativa * Forma de Prestação de Serviço	0,012	0,024	0,877
	0,513		
Liderança por Delegação * Forma de Prestação de Serviço	1,219	1,847	0,179
	0,66		
Liderança Diretiva * Forma de Prestação de Serviço	0,046	0,043	0,836
	1,079		
Flexibilidade e Adaptação * Forma de Prestação de Serviço	0,555	1,783	0,187
	0,311		
Trabalho de Equipa * Forma de Prestação de Serviço	0,194	0,641	0,426
	0,303		
Orientação para Tarefa * Forma de Prestação de Serviço	2,603	5,886	0,018
	0,442		
Tomar Decisões * Forma de Prestação de Serviço	0,699	1,563	0,216
	0,447		

Tabela de ANOVA - Tempo de serviço

	Quadrado Médio	Z	Sig.
Otimismo e Entusiasmo *	1,373	4,654	0,013
Grupo Tempo Serviço	0,295		
Orientação para as pessoas *	0,118	0,289	0,75
Grupo Tempo Serviço	0,409		
Autoconfiança *	1,479	4,546	0,015
Grupo Tempo Serviço	0,325		
Autocontrolo *	0,926	1,647	0,201
Grupo Tempo Serviço	0,562		
Resolução de Problemas *	1,047	2,547	0,087
Grupo Tempo Serviço	0,411		
Assertividade *	0,697	1,844	0,167
Grupo Tempo Serviço	0,378		
Empatia *	0,087	0,204	0,816
Grupo Tempo Serviço	0,425		
Liderança Participativa *	0,497	0,984	0,38
Grupo Tempo Serviço	0,505		
Liderança por Delegação *	0,282	0,413	0,664
Grupo Tempo Serviço	0,682		
Liderança Diretiva *	0,422	0,389	0,679
Grupo Tempo Serviço	1,084		
Flexibilidade e Adaptação *	0,47	1,518	0,228
Grupo Tempo Serviço	0,31		
Trabalho de Equipa *	0,421	1,417	0,251
Grupo Tempo Serviço	0,297		
Orientação para a Tarefa *	2,995	7,634	0,001
Grupo Tempo Serviço	0,392		
Tomar Decisões *	1,426	3,408	0,04
Grupo Tempo Serviço	0,418		

*"A única maneira de fazer um trabalho extraordinário é de
amares aquilo que fazes
Se ainda não o encontraste, continua a procurar.
Não te acomodes.
Tal como com os assuntos do coração, tu saberás quando é
que o encontraste. "*

(Steve Jobs, 1995)